



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Cahier 2 ► Waarom en hoe van dit onderzoek ?

Jeroen Delmotte, Miet Lamberts, Luc Sels
& Geert Van Hootegem

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister
bevoegd voor Wetenschap en Technologie,
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



Hoger instituut
voor de arbeid

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Delmotte, Jeroen

Cahier 2 ► Waarom en hoe van dit onderzoek ? / Jeroen Delmotte, Miet Lamberts, Luc Sels & Geert Van Hootegem. Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. - Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement TEW. Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie/ Departement Sociologie. Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie, 2002, 90 p.

ISBN 90-5550-299-5.
D/2002/4718/4.

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)
E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven

Departement TEW (K.U.Leuven)
Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie
Naamsestraat 69, 3000 Leuven

Departement Sociologie (K.U.Leuven)
Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie
E. Van Evenstraat 2B, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

INHOUD

Situering	1
1. Onderzoeksvragen	2
2. Methodologie	3
3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek	3
Hoofdstuk 1 / Waarom dit onderzoek?	5
1. Probleemstelling	5
1.1 Toenemend belang van en aandacht voor personeelsbeleid	5
1.2 Gebrek aan onderzoek binnen KMO's	5
1.3 Nood aan onderzoek naar personeelsbeleid binnen KMO's	6
2. De onderzoeksvragen	7
3. Conceptueel kader	8
3.1 Personeelsbeleid, what's in a name?	9
3.2 Beschrijving van het conceptueel model	12
3.3 Toepassing van het model in het onderzoek	13
3.4 De vier beleidsgebieden van HRM	14
3.4.1 Personeelsstromen	15
3.4.2 Beloningssystemen	16
3.4.3 Werknemersinvloed	16
3.4.4 Werksystemen, taak- en organisatieontwerp	17
4. De effecten van personeelsbeleid	17
Hoofdstuk 2 / Onderzoeksmethodologie	21
1. Gegevensverzameling	21
1.1 Bedrijfsenquête	21

1.2 Analyse van de sociale balansen en de jaarrekeningen	22
2. Uitwerking bevragsinstrument	22
3. Samenstelling van de populatie	23
4. Steekproefkader	26
4.1 Steekproef	26
4.2 Steekproefsamenstelling	27
5. Survey: opzet en verloop	27
6. Respons	28
6.1 Responsanalyse	28
6.1.1 Beoogde respons versus gerealiseerde respons	28
6.1.2 Gerealiseerde respons versus populatie	32
6.2 Het probleem van zelfselectie	36
6.3 Non-respons	37
7. Algemeen profiel van de deelnemende bedrijven	38
7.1 Traditionele bedrijfskenmerken: grootte, sector, leeftijd en familiaal karakter	39
7.1.1 Grootte	39
7.1.2 Sector	40
7.1.3 Leeftijd	41
7.1.4 Familiaal karakter	42
7.2 Enkele bedrijfskenmerken	44
7.2.1 Autonomie	44
7.2.2 Ontstaansgeschiedenis	45
7.3 Ingeschatte marktpositie	46
8. Besluit	49
Bijlage / Vragenlijst over personeelsbeleid in KMO's	51
<hr/>	
Bibliografie	85
<hr/>	

SITUERING

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studie-object gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen. Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204 705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2 576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

Deze groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid.

Onderzoek naar de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van KMO's is nochtans van cruciaal belang, ook voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Kennis over personeelsmanagement is cruciaal om meerdere redenen. Vooreerst hebben de keuzes op het terrein van het personeelsmanagement verregaande gevolgen voor de kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt - denk in dit verband aan de keuze van wervingskanalen en selectiecriteria, de verdeling van opleidingsinvesteringen, de lengte van de ladders op de interne arbeidsmarkt, enz. Ten tweede dalen de slaagkansen van het werkgelegenheidsbeleid indien het niet aansluit bij de wijze waarop in bedrijven aan het personeelsmanagement gewerkt wordt. Indien het personeelsmanagement in KMO's inderdaad 'anders' is, moet dit zich ook vertalen in een aangepast beleidsinstrumentarium. Ten derde is precies het onderzoek naar de evoluties in het personeelsmanagement - ook in KMO's - één van de manieren om de effectiviteit van het overheidsbeleid te toetsen.

1. Onderzoeksvragen

Het mag duidelijk zijn dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's op het vlak van personeelsbeleid. Het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' verschaft inzicht in deze thematiek. Schematisch voorgesteld beoogde dit onderzoek een antwoord te geven op volgende onderzoeksvragen.

1. *Hoe krijgt het personeelsbeleid vorm in de Vlaamse KMO's?* Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, enz. georganiseerd in de doorsnee KMO? Een afgeleide onderzoeksvraag was of KMO's met verschillende kenmerken (naar leeftijd, grootte, sector, ...) ook verschillen vertonen in de uitbouw, professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid
2. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van bedrijfsperformantie?* De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen.
3. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van gedragseffecten?* De kwaliteit van personeelsbeleid wordt echter niet enkel en misschien zelfs niet in de eerste plaats gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsperformantie. Een relatie die meer voor de hand ligt is deze met het werknemersgedrag. Daarom is ook gezocht naar relaties tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en indicatoren als ziekteverzuim en verloop.
4. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm geven een verschil in termen van arbeidsmarkteffecten?* We onderzochten de relaties tussen 'types KMO-personeelsbeleid' en tewerkstellingsgroei of -afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, e.d.
5. *In welke mate maken KMO's gebruik van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en/of aan welk instrumentarium bestaat een behoefte bij KMO's?* We gingen na in welke mate KMO's het bestaande beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid kennen en eraan participeren, of ze van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

2. Methodologie¹

Het hoofddoel van dit onderzoek bestond erin het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Deze zoektocht naar het personeelsbeleid in KMO's werd doorgevoerd met behulp van een surveyonderzoek. In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod: bedrijfskenmerken, aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom), beloning, arbeidsorganisatie, werknemersinvloed, personeel in cijfers en het beleid van de overheid. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de sociale balansen evenals uit de jaarrekeningen. Vooral de jaarrekening bevat interessante informatie over omzet, toegevoegde waarde, cash flow, enz. die gebruikt werd om de relatie tussen HR management en bedrijfsperformantie te onderzoeken.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie voor de graad van professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie strata onderscheiden: 10-19, 20-49 en 50-99 werknemers. Merken we op dat de micro-organisaties (ondernemingen met minder dan 10 werknemers) geweerd werden uit dit onderzoek. Uit elk van de negen cellen van deze stratificatietabel werd een even groot aantal organisaties geselecteerd (in totaal 1 800 bedrijven). Dit steekproefplan liet ons toe om bijvoorbeeld het personeelsbeleid van jonge, kleine organisaties te vergelijken met dat van oude, middelgrote. Uiteindelijk werkten aan deze schriftelijke bevraging 416 (respons 23,1%) Vlaamse KMO's mee uit de secundaire en tertiaire sector.

3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek

De structuur die uitgetekend is voor de rapportering, is samengesteld uit verschillende cahiers die elk een specifiek thema behandelen. Over de verschillende cahiers worden de verschillende onderzoeksvragen beantwoord.

- Het eerste cahier *'Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?'* is de basis van het rapport en presenteert het verslag van de literatuurstudie.
- Dit tweede cahier *'Waarom en hoe van dit onderzoek'* is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel model verder belicht waarna de methodologie van de survey aan bod komt. Ook bespreekt men de kenmerken van de onderzoekspopulatie.

¹ De methodologie komt uitgebreid aan bod in cahier 2: waarom en hoe van dit onderzoek. De vragenlijst die ontworpen werd voor dit onderzoek is opgenomen in de bijlage van dit cahier.

- De cahiers 3 tot en met 7 formuleren een antwoord op de vraag hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's? In het derde cahier *'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'* gaan we dieper in op de personeelsstromen binnen KMO's. Na een beschrijving van werving en selectie, gaan we in op het loopbaanbeleid. Ook de uitstroom binnen KMO's komt uitgebreid aan bod.
- Het volgende cahier 4 *'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'* wordt volledig gewijd aan de vorming en competentie-ontwikkeling binnen KMO's.
- Cahier 5 *'Beloning in KMO's'* behandelt de verloning van werknemers binnen KMO's.
- In het cahier 6 *'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'* gaan we dieper in op verschillende vormen van participatie binnen KMO's. Naast indirecte participatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan directe en financiële participatie.
- Het cahier 7 *'Gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid in KMO's'* formuleert een antwoord op de vraag in welke mate KMO's gebruik maken van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en hoe KMO's staan tegenover het overheidsbeleid.
- In cahier 8 *'Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's'* proberen we een HRM-index van goede praktijken te ontwikkelen en gaan we dieper in op de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid en bedrijfsperformantie, de gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.
- *'Alles op een rij'* ten slotte vat de conclusies samen en formuleert beleidsgerichte aanbevelingen.

HOOFDSTUK 1

WAAROM DIT ONDERZOEK?

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling, het doel van het onderzoek en het conceptueel kader geschetst. In de eerste paragraaf wordt de probleemstelling van het onderzoek voorgesteld. Daarna volgt het doel van het onderzoek door een systematische uiteenzetting van de centrale onderzoeksvragen. We expliciteren op welke vragen dit onderzoek nu precies een antwoord wil bieden. In een derde paragraaf visualiseren we de onderzoeksvragen aan de hand van het conceptueel kader.

1. Probleemstelling

1.1 Toenemend belang van en aandacht voor personeelsbeleid

Bedrijven lijken zich steeds meer en meer te bekommeren om hun personeel. Niet enkel machines maar ook mensen worden doorslaggevend geacht voor het succes van organisaties. De beslissingen en activiteiten inzake de menselijke factoren treden op de voorgrond. Deze toenemende aandacht voor het optimaal inzetten van de factor arbeid in het bedrijf zou ertoe kunnen leiden dat organisaties meer beleidsmatig, en met een meer langetermijnperspectief aandacht besteden aan verschillende thema's op het terrein van personeelsbeleid. Niet alleen grote maar ook kleine en middelgrote ondernemingen worden hiermee geconfronteerd. De juiste mensen werven en selecteren, belonen (en binden ten tijde van schaarste), beoordelen en opleiden zijn vier cruciale activiteiten voor elke onderneming (Devanna, Fombrun & Tichy, 1984). Ook in een KMO zijn deze activiteiten uiterst belangrijk.

1.2 Gebrek aan onderzoek binnen KMO's

Er heeft zich zowel in de praktijk als in de theorie van personeelsbeleid de laatste jaren een grote omwenteling voltrokken. Een belangrijke indicator hiervoor is het enorm aantal boeken dat op dit beleidsgebied is verschenen (Doorewaard & de Nijs, 1998). In vergelijking met deze grote hoeveelheid (voornamelijk normatieve)

literatuur, zijn de empirische studies schaars. Verder kunnen we ook vaststellen dat men zich bij de theorievorming en het onderzoek eerder richt op grote bedrijven. KMO's komen zelden aan bod. Een gevolg van deze geringere aandacht voor het personeelsbeleid in KMO's is dat daarmee het grootste deel van de bedrijven in Vlaanderen (maar liefst 98,8% van de bedrijven in Vlaanderen heeft minder dan 100 werknemers) volledig buiten beschouwing wordt gelaten. Door haar bijdrage aan de werkgelegenheid op de arbeidsmarkt, verdienen KMO's en het thema personeelsbeleid binnen KMO's dus bijzondere aandacht.

Wordt er gesproken over het personeelsbeleid in de KMO's dan gebeurt dat daarenboven ook vaak met het HRM-beleidskader van grote ondernemingen voor ogen. Het onderzoek dat tot hiertoe georganiseerd is, kent een sterke 'bias', en wel in die zin dat het HRM-discours, de conceptuele HRM-modellen, het onderzoek naar de verspreiding en effecten van HRM-praktijken en de op basis van dit onderzoek ontwikkelde instrumenten van personeelsbeleid, zich quasi uitsluitend richten naar grotere bedrijven. Een vaak gehoorde klacht is dat middelgrote bedrijven minder en kleine bedrijven zelfs géén boodschap hebben aan de 'best HRM-practices' die hun grote broers intussen ontwikkeld hebben.

Ook de overheid is er zich van bewust dat wat betreft het tewerkstellingsbeleid er nood is aan een gedifferentieerde aanpak. Minister Kelchtermans beklemtoonde dit in zijn slottoespraak op het tweede sociaal-economisch forum (17 september 1998): "Om te komen tot een optimale arbeidsallocatie is het van cruciaal belang dat ook het personeelsbeleid - het human resources management - ingeschakeld wordt in het Vlaams tewerkstellingsbeleid". De integratie van de vraagzijdeproblematiek in het tewerkstellingsbeleid vereist inzicht en kennis omtrent de wijze waarop het personeelsbeleid op het terrein ingevuld wordt. Dat vraagt echter een gedifferentieerde aanpak. Het personeelsbeleid in de kleine en middelgrote onderneming mag namelijk niet over dezelfde kam geschoren worden als het personeelsbeleid van de grote ondernemingen. Dat betekent ook dat wanneer het tewerkstellingsbeleid afgestemd wordt op de realisaties op het terrein, de overheid minstens een aan de KMO's aangepast instrumentarium moet kunnen aanbieden.

1.3 Nood aan onderzoek naar personeelsbeleid binnen KMO's

Er is dus nood aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's inzake het personeelsbeleid. Dit onderzoek wil daaraan tegemoet komen. We willen daarbij een bottom-up benadering volgen. In plaats van een HRM-kader dat een afgeleide is van de 'grote-bedrijven-realiteit' op te dringen, willen we aansluiten bij wat er op het terrein van de kleine en middelgrote bedrijven beweegt.

2. De onderzoeksvragen

Schematisch voorgesteld beoogt dit onderzoek een antwoord te geven op vier grote onderzoeksvragen.

1. Vooreerst gaan we na *hoe het personeelsbeleid vandaag vorm krijgt in de Vlaamse KMO's*. Hoe geven KMO's vorm en inhoud aan de beleidsgebieden 'organisatie- en taakontwerp', 'personeelsstromen', 'werknemersinvloed' en 'beloning'? Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, enz. georganiseerd in KMO's?
Hier sluiten twee afgeleide vragen bij aan:
 - in welke domeinen van het personeelsbeleid treden de grootste verschillen op met grote bedrijven? Deze vraag zal beantwoord worden door de resultaten te vergelijken met de resultaten van onderzoeksprojecten die zich hoofdzakelijk op de grote bedrijven gericht hebben;
 - gaan verschillen in de groeifase van de KMO gepaard met verschillen in uitbouw van het personeelsbeleid? Verschillende ontwikkelingsfasen kunnen onderscheiden worden (cf. cahier 1; Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?). Na een startfase kennen de meeste succesvolle ondernemingen een expansieve groeifase en hieropvolgend een eerder stagnerende maturiteitsfase. Vooral een expansieve groeifase vraagt dat de KMO op gepaste wijze anticipeert en reageert op veranderingen: er kan behoefte aan meer organisatiestructuur ontstaan, aan andere competenties (en meer personeel), aan een meer geformaliseerd personeelsbeleid. Is de mate van professionalisering van het personeelsbeleid gebonden aan de fase in de levenscyclus van een KMO?
2. Daarnaast gaan we proberen verschillende 'types' van KMO-personeelsbeleid te onderscheiden.
3. Uitgebreide aandacht wordt besteed aan de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid met verschillende types van 'outputs'. Bij deze outputs hebben we het zowel over bedoelde 'outputs' (productiviteit, toegevoegde waarde, enz.) als over 'side-effects' (werknemersgedrag zoals verzuim, verloop, enz.) en 'by-products' (maatschappelijke effecten). Drie effecten van personeelsbeleid worden onderzocht. Hier sluiten drie afgeleide vragen bij aan:
 - maakt de wijze waarop KMO's personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van *bedrijfsperformantie*? De geconstrueerde types van KMO-personeelsbeleid zullen gelieerd worden aan data over de bedrijfsperformantie. De centrale assumptie is dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen van KMO's. Een belangrijke vraag is dan ook of een bepaald soort KMO-personeels-

beleid systematisch gepaard gaat met betere prestaties en zich op die manier profileren als 'good HRM-practice';²

- maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van *gedragseffecten*? De kwaliteit van een personeelsbeleid wordt niet enkel gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsperformantie, maar tevens beoordeeld op zijn effecten op het werknemersgedrag. Daarom zullen we de relaties onderzoeken tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en verzuim, personeelsverloop en duurzaamheid van de tewerkstelling (als indicatie van de loyaliteit t.a.v. het bedrijf);
 - maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van *arbeidsmarkteffecten*? Onderzoek naar het personeelsbeleid in KMO's mag niet geïsoleerd worden van het arbeidsmarktbeleid van de Vlaamse overheid. Daarom proberen we de arbeidsmarkteffecten van 'types van KMO-personeelsbeleid' te onderzoeken. Daarbij beperken we ons niet tot relaties met tewerkstellingsgroei of -afname, maar bestuderen we tevens de relatie tussen kenmerken van het personeelsbeleid en kenmerken van het personeelsbestand (bv. aandeel laaggeschoolden, aandeel oudere werknemers).
4. Ten slotte gaan we onderzoeken in welke mate KMO's gebruik maken van bestaande *sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid* en/of aan welk *instrumentarium* er een behoefte bestaat bij KMO's. Zowel door overheid en sociale partners als door consultingbedrijven, academici en allerlei diensten aan ondernemingen, is een uitgebreid beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid ontwikkeld: stelsels ter aanmoediging van deeltijdarbeid of loopbaanonderbreking of ter stimulering van opleidingsinvesteringen, instrumenten voor de detectie van opleidingsbehoeften, instrumenten voor de stroomlijning van de besluitvorming in verband met outsourcing of de professionalisering van wervings- en selectiebeslissingen, loonenquête's die het loonbeleid kunnen sturen, enz. In dit onderzoek zal nagegaan worden in welke mate KMO's het bestaande instrumentarium kennen en eraan participeren, of ze al dan niet van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

3. Conceptueel kader

Omdat we in dit onderzoek een vrij gecompliceerde set met elkaar verbonden onderzoeksvragen hebben, lijkt het geen overbodige luxe te werken met een visuele voorstelling van het conceptueel kader van dit onderzoek. Dit schetst niet alleen

² Daarbij is het mogelijk dat de inhoud van die 'good practices' varieert met bijvoorbeeld het type marktomgeving waarin de KMO opereert.

vooraf duidelijk waar we naartoe willen, het zal ook tijdens de bespreking van de resultaten als leidraad dienen om de antwoorden op de onderzoeksvragen binnen het geheel te kunnen situeren.

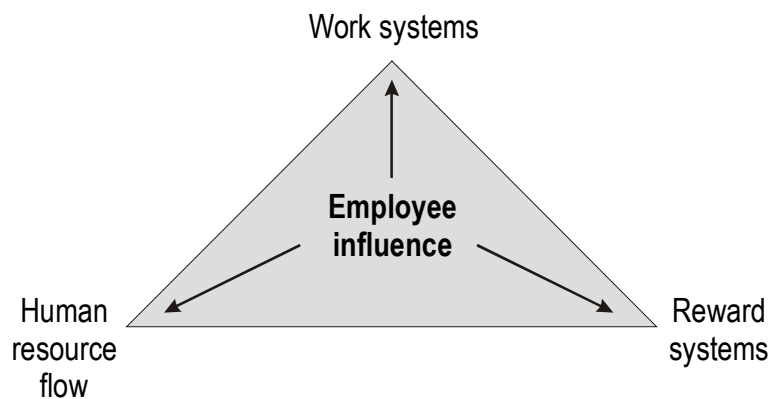
3.1 Personeelsbeleid, what's in a name?

In wat volgt proberen we eerst een eenvoudige inhoudelijke typering te geven van wat kan begrepen worden onder personeelsbeleid. We starten de omschrijving van personeelsbeleid met een bondige weergave van het zogenaamde Harvard-model.

Sisson (1989) definieert personeelsbeleid als de *'policies, processes and procedures involved in the management of people in work organisations'*. De *'policies, processes and procedures'* hebben betrekking op de wijze waarop werknemers worden geselecteerd, opgeleid, beloond, beoordeeld, enz. Varianten van personeelsbeleid onderscheiden zich onder meer van elkaar in de wijze waarop aan deze *'beleidsdomeinen, processen en procedures'* vorm gegeven wordt. Personeelsbeheer, sociaal beleid, personeelsmanagement en het moderne HRM kunnen dan gedefinieerd worden als verschillende visies op de wijze waarop aan selectie, opleiding, beloning, beoordeling, enz. vorm gegeven moet worden.

Een goede poging om te verduidelijken om welke beleidsdomeinen het precies gaat bij personeelsbeleid, vinden we terug in het Harvard-model. Bij het Harvard-model staat de mens als *'human resource'*, met zijn behoeften en potentieel voor mogelijke groei, centraal. Het model gaat uit van een brede benadering van HRM: "Het omvat alle managementbeslissingen die invloed hebben op de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers, haar *'menselijke hulpmiddelen'*" (Beer et al., 1984).

Volgende figuur presenteert het basismodel. In het Harvard-model komen de inhoudelijke aspecten van het HRM op de voorgrond.



Bron: Beer et al., 1984

Figuur 1.1 Het Harvard-model

Dit schema brengt de hoofdvelden van personeelsmanagement tot uiting waarover de leiding van een onderneming (idealiter) een onderling consistente visie moet ontwikkelen.

In het centrum van het model staat de *werknemersinvloed* ('employee influence'). Hoewel in iedere onderneming meerdere belangengroepen (ook wel stakeholders genoemd) te onderkennen zijn (overheid, banken, leveranciers, klanten, ...), gaat de aandacht vooral uit naar de invloedsverdeling tussen management en diverse groepen van werknemers. Hun deels normatieve stelling daarbij is, dat de creatie van een belangenovereenkomst tussen werknemers en leiding afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld. Daarbij wordt niet zozeer gedacht aan formele medezeggenschapsvormen (zoals bv. de ondernemingsraad), maar aan invloed van de werknemers op de werkplek en in de arbeidstaak zelf.

Vandaar dat in deze benadering ook een zeer groot accent wordt gelegd op het aspect van *arbeidssysteem* ('work systems'): het ontwerpen van taak- en organisatiesystemen. In dit ontwerp dienen de belangen en doelen van de leiding en die van de werknemers een gelijkwaardige rol te vervullen. Uiteindelijk is dit bepalend voor de mate waarin de bekwaamheden van de werknemers optimaal kunnen worden benut en ook voor de mate waarin werknemers zich betrokken zullen voelen bij de doelen en de strategie van de onderneming. Ook op dit onderdeel wordt de voorkeur uitgesproken voor de ontwikkeling van 'high commitment work systems', dat wil zeggen arbeidssystemen waarin werknemers gestimuleerd worden hun bekwaamheden te ontwikkelen en hun verantwoordelijkheid te dragen voor de uitvoering van hun taken.

Het derde beleidsveld van HRM is de *stroom* ('HR flow') van werknemers in- door-uit de onderneming. Onder deze rubriek vallen de traditionele kerntaken van personeelsmanagement zoals werving, selectie, plaatsing, promotie, beoordeling, opleiding, ontslag, ... Ook op dit gebied is het cruciaal dat er een consistent beleid wordt gevoerd dat is afgestemd op de strategie van de onderneming en de verwachtingen en belangen van de werknemers met betrekking tot carrière, werkzekerheid en dergelijke.

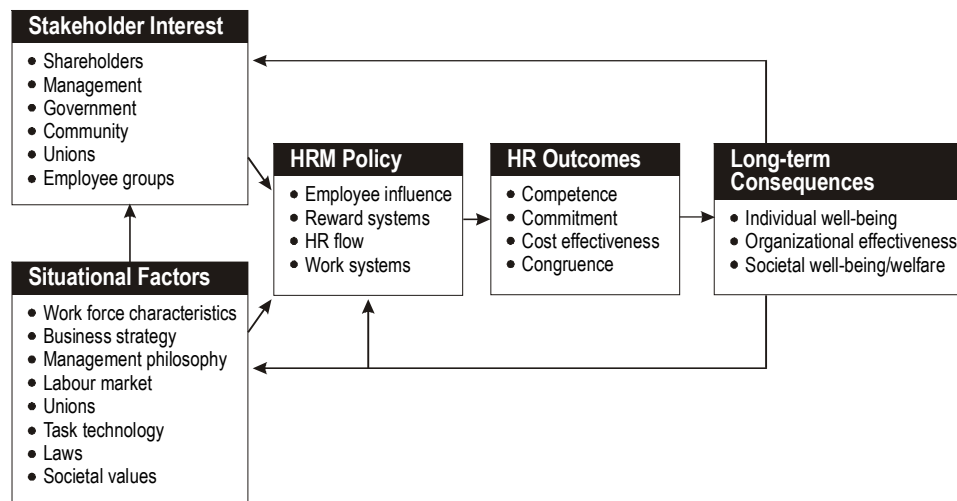
Het laatste aandachtsgebied wordt gevormd door *beloningssystemen* ('reward systems'). Het beloningsbeleid zendt een inhoudelijke boodschap uit naar de werknemers met betrekking tot wat voor een organisatie het management wil creëren en wat voor soort gedrag en houding het management van zijn werknemers verwacht. Hoe de keuze op het gebied ook mag uitvallen, een essentiële voorwaarde blijft dat systemen van beloning in overeenstemming moeten zijn met de strategie, de verwachtingen van het personeel en andere instrumenten van personeelsmanagement.

Het Harvard-model is een conceptueel model waarbij het 'human resource'-systeem in een breder kader wordt geplaatst. De analytische benadering van het model geeft een brede conceptueel (causale) weergave van invloedrijke factoren en de gevolgen ervan.

Beleidsbeslissingen op het gebied van HRM moeten genomen worden binnen de specifieke omgevingscontext van de onderneming en haar specifieke belangenconstellatie. HRM wordt beïnvloed door twee belangrijke factoren, namelijk situationele factoren en belanghebbenden. Met *situationele factoren* worden sociale waarden en normen, wetgeving, vakbonden, arbeidsmarktpositie, managementfilosofie en ondernemingsstrategie bedoeld. Deze factoren beïnvloeden het personeelsbeleid en omgekeerd. De *belanghebbenden* zoals aandeelhouders (het model wordt ook wel stakeholders-model genoemd), overheid, vakbonden, management, samenleving en werknemersgroepen beïnvloeden het gevoerde personeelsbeleid en omgekeerd kunnen zij ook beïnvloed worden door (een goed gevoerd) personeelsbeleid.

Binnen dit krachtveld neemt het management vanuit een strategische visie beslissingen op het gebied van de vier aandachtsvelden. Dit HRM-beleid heeft zowel effecten op korte (*HR outcomes*) als op lange termijn (*long-term consequences*).

De volgende figuur verduidelijkt dit.



Bron: Beer et al., 1984

Figuur 1.2 Het Harvard-model compleet

De effecten op korte termijn vormen tevens de evaluatiecriteria van het HRM-beleid, zij worden benoemd als 'competence', 'commitment', 'congruence' en 'cost effectiveness' (de 4 C's). Dit geeft vier centrale vragen die aan een effectief personeelsmanagement moeten gesteld worden:

1. in welke mate draagt het beleid bij tot vergroting van de bekwaamheden van de werknemers ('competence')?;

2. in welke mate zorgt het beleid ervoor werknemers aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen met bekwaamheden die de organisatie nodig heeft en in welke mate leidt het beleid tot een gevoel van verbondenheid van de medewerkers met de organisatie ('commitment')?;
3. wat is de kosteneffectiviteit van het beleid ('cost effectiveness')?;
4. in hoeverre draagt het HRM-beleid bij tot een versterking van de congruentie in belangen tussen de verschillende groepen in de onderneming ('congruence')?

De resultaten op deze vier aspecten hebben uiteindelijk invloed op *lange termijn* in termen van *individueel welbevinden*, *organisatorische effectiviteit* en *sociaal welbevinden*.

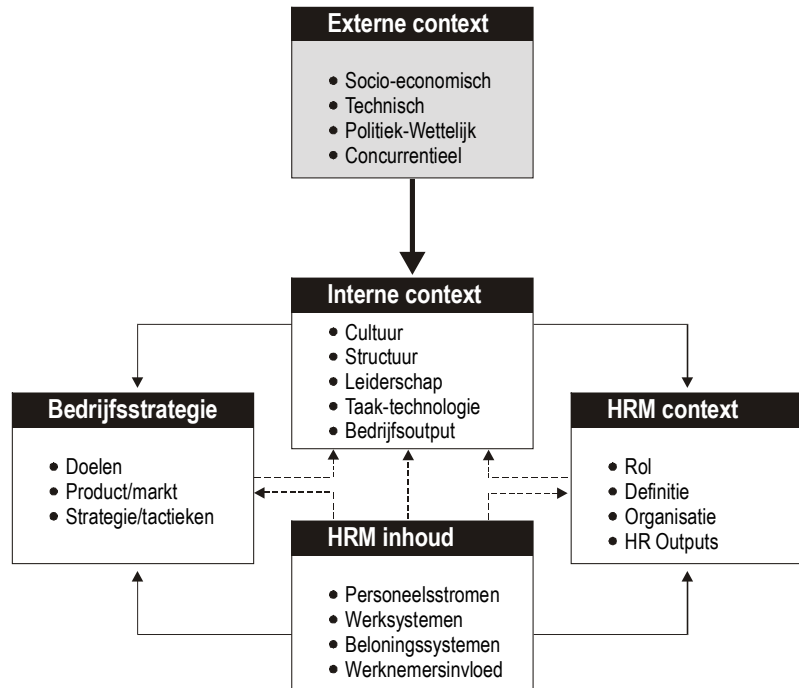
Het Harvard-model is sterk normatief en prescriptief. Zo wijst het op het belang van een sterke integratie tussen personeelsactiviteiten onderling en met de strategische ondernemingsplanning. Het Harvard-model schrijft zelfs voor welke 'outcomes' nagestreefd moeten worden via het personeelsbeleid: 'cost effectiveness', toewijding van medewerkers, continue ontwikkeling van hun competenties, congruentie tussen individuele en organisatiedoelen.

In dit onderzoek gebruiken we een variant van het Harvard-model, niet als normatief model, maar eerder als conceptueel model. We opteren voor deze variant omdat het een meer *contextueel* karakter heeft.

3.2 Beschrijving van het conceptueel model

Hendry en Pettigrew (1990) zien personeelsbeleid als het geheel van managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen de organisatie en haar werknemers beïnvloeden. We belichten ze bondig omdat ze in dit project de basis vormden voor de operationalisering van onderzoeksvragen en het ontwerp van de vragenlijst. De voornaamste domeinen worden in volgende figuur geduid.

Dit model bouwt verder op het invloedrijke Harvard-model, zoals hieronder beschreven. Ze voegen er echter een contextueel element aan toe. In hun contextueel HRM-model treffen we verschillende elementen aan uit het Harvard-model: de vier beleidsdomeinen, de externe en interne context. Daarnaast wordt eveneens de aandacht gericht op de culturele rol van de HRM-functie (verantwoordelijkheden, competentie, organisatie van de functie, ...).



Bron: Hendry & Pettigrew, 1990

Figuur 1.3 Het contextueel HRM-model

In dit onderzoek gebruikten we de variant van Hendry en Pettigrew niet als een normatief model, maar eerder als een conceptueel kader dat (1) de belangrijke beleidsdomeinen van het personeelsbeleid aangeeft en omschrijft en (2) op een degelijke manier duidt met welke interne en externe omgevingskenmerken het personeelsbeleid in relatie staat.

Een groot voordeel van het model is zijn *contextueel* karakter. Er wordt veel belang gehecht aan het proces van wederzijdse beïnvloeding van externe context (socio-economische, politieke en juridische evoluties, enz.), interne context (leiderschap, cultuur, enz.), bedrijfsstrategie, HRM context (de rol en organisatie van HRM) en de inhoud van het personeelsbeleid.

3.3 Toepassing van het model in het onderzoek

In deze paragraaf proberen we de variant van het Harvard-model (Hendry & Pettigrew, 1990) toe te passen op de onderzoeksvragen om zo een terugkoppeling te maken naar de uitgangspunten (probleemstelling) van het onderzoek.

Met behulp van onze survey bij KMO's wilden we volgende uit dit conceptueel model afgeleide vragen kunnen beantwoorden:

1. hoe geven KMO's vorm en inhoud aan de beleidsgebieden 'organisatie- en taakontwerp', 'personeelsstromen', 'werknemersinvloed' en 'beloning' en wat zijn de effecten op het type personeelsbestand dat een KMO ontwikkelt? (*WAT-vraag en HOE-vraag*);
2. hoe ziet de 'HRM context' eruit in KMO's? Daarmee bedoelen we vooreerst de visie die de bedrijfsleider heeft op de rol en vooral de organisatie van dit personeelsbeleid (wie neemt de functie van personeelsverantwoordelijke waar, in welke mate is er sprake van outsourcing van personeelsfuncties naar bijvoorbeeld sociale secretariaten, enz.). Onderzoek (Vanderstraeten, 1997) toont aan dat een personeelsafdeling met één of meer voltijdse personeelsfunctionarissen gemiddeld gezien tot stand komt in organisaties met meer dan 100 werknemers. Wie is binnen KMO's dan verantwoordelijk voor de verschillende aspecten van personeelsbeleid³ en in welke mate is dit personeelsbeleid geformaliseerd? (*WIE-vraag*);
3. op welke van deze beleidsgebieden (a) participeren KMO's aan het door overheid, sociale partners en diensten aan ondernemingen ontwikkelde beleidsinstrumentarium en (b) hebben ze behoefte aan extra ondersteuning?;
4. wat is de relatie met verschillende types van 'outputs'? Bij deze outputs hebben we het zowel over bedoelde outputs (productiviteit, toegevoegde waarde, enz.) als over 'side-effects' (op werknemersvlak) en 'by-products' (maatschappelijke effecten);
5. wat is de relatie tussen personeelsbeleid en bedrijfsstrategie; wordt het personeelsbeleid als integraal onderdeel van *strategisch ondernemingsbeleid* behandeld? Zulke integratie betekent niet alleen dat strategische keuzes op het vlak van technologie, investeringen, e.d. doorgedacht worden op hun sociale en organisatorische gevolgen, maar ook omgekeerd, dat sociale en organisatorische eigenschappen eisen en beperkingen stellen aan de strategische bedrijfsvoering (Doorewaard & de Nijs, 1998). In onderzoek naar deze integratie staat de vraag centraal of het personeelsbeleid gekoppeld is aan de realisatie van de voornaamste 'functie-eisen' van de KMO (bv. eisen inzake innovatie, productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit). We zullen onder meer nagaan of en hoe het personeelsbeleid aansluit bij deze functie-eisen.

3.4 De vier beleidsgebieden van HRM

In dit onderzoek proberen we het KMO-personeelsbeleid in kaart te brengen op de vier domeinen die in het model van Hendry en Pettigrew (1990) centraal staan. Deze vier domeinen (personeelsstromen, beloning, werknemersinvloed en ar-

³ Onderzoek (Donckels et al., 1993) toonde aan dat het vaak de bedrijfsleider zelf is die het beheer van de factor arbeid binnen zijn onderneming voor zijn rekening neemt. Het effectenonderzoek zal toelaten na te gaan wat hiervan de impact is.

beidsorganisatie) vormen naast de kenmerken van het bedrijf en het beleidsinstrumentarium de grote onderdelen van de vragenlijst.

We lichten ze bondig toe.

3.4.1 Personeelsstromen

Elke organisatie moet zijn personeelsstromen organiseren: d.i. beslissingen nemen met betrekking tot de wijze waarop de in-, door- en uitstroom van personeel wordt georganiseerd. In de survey wordt in dit verband gekeken naar de wijze van organisatie door KMO's van:

- instroom: de wijze waarop werving, selectie, plaatsing en inwerking worden georganiseerd, evenals de contractvorm die bij instroom aangeboden wordt;
- doorstroom: horizontaal en/of verticaal loopbaanbeleid en de inspanningen op het vlak van om- en bijscholing;
- uitstroom van personeel: vrijwillig/onvrijwillig verloop, organisatie uitstroom.

Op elk van deze domeinen heeft een bedrijf de keuze tussen een aantal beleids-opties. We geven enkele voorbeelden van 'uitersten' op het continuüm van keuzemogelijkheden.

Tabel 1.1 Continuüm van keuzemogelijkheden op vlak van personeelsstromen

Werving & selectie	Optimale 'fit' tussen kandidaat en (afgeleijnde) functie is streefdoel	↔	Optimale 'fit' tussen kandidaat en organisatie is streefdoel
	Laag profiel, gericht op uitvoering van instapfunctie	↔	Hoog profiel, meer aandacht voor trainability en employability
...			
Contract	Stabiele contracten, sterk gestandaardiseerd	↔	Differentiatie in contracttypes
	Centraliteit van werkzekerheid (contract onbepaalde duur)	↔	Uitsplitsing tussen kern en periferie (<i>contractuele flexibiliteit</i>)
...			
Opleiding	Sterk gecontroleerde toegang tot cursussen	↔	Uitbouw van lerende organisatie, intensief opleidingsbeleid
	Opleiding beperkt tot instapjob	↔	Continue opleiding en vorming
...			
Loopbaanbeleid	Geprogrammeerde loopbaanpaden, promotie o.b.v. weinig manipuleerbare criteria	↔	Geringe voorprogrammatie, selectie op basis van bereikte polyvalentie en/of potentieel
	Hoge verticale, lage horizontale mobiliteit over functionele specialismen	↔	Lage verticale, hoge horizontale mobiliteit (functionele flexibiliteit)
...			

In kaart brengen hoe KMO's hun personeelsstromen organiseren, betekent dat de door KMO's gemaakte beleidskeuzes op elk van deze domeinen in kaart gebracht worden.⁴

3.4.2 Beloningssystemen

Een tweede belangrijke vraag heeft betrekking op het ontwerp van belonings- en beoordelingssystemen in KMO's. Belangrijke vragen die zich hier stellen hebben betrekking op loonhoogte en loonsamenstelling, de 'functies' van het beloningsbeleid (potentiële werknemers 'verleiden', werknemers behouden, prestatiesturing, ondersteuning van organisatiecultuur, enz.), of er een beoordelingssysteem gehanteerd wordt en hoe dat systeem uitgebouwd is. Ook hier weer enkele voorbeelden van keuzes die op dit terrein gemaakt kunnen worden.

Tabel 1.2 Continuüm van keuzemogelijkheden op vlak van beloningssystemen

Beloning	Dominantie van functieloon ('job-based'), steunend op sterk gelede functieclassificatie	↔	Toenemend belang van competentie- en prestatiebeloning; broadbanding
	De functie van de individuele werknemer vormt de basis	↔	Basis gevormd door individuele functie, prestatie of competentie, aangevuld met collectieve beloning (team, bedrijf)
...			

3.4.3 Werknemersinvloed

De centrale vraag op dit terrein betreft de invloedsverdeling tussen verschillende belangengroepen, waarbij bijzondere aandacht besteed wordt aan de uitbouw van de arbeidsverhoudingen tussen werknemers (eventueel vakbonden) en management. Belangrijke vragen op dit domein betreffen de mate van delegatie van besluitvorming en verantwoordelijkheid, de mate waarin vormen van structurele participatie aan bod komen, enz. Ook hier weer enkele voorbeelden van alternatieve ontwikkelingen op dit terrein.

⁴ Voor een uitgebreide versie, zie Huys, Sels & Van Hootegem (1998).

Tabel 1.3 Continuüm van keuzemogelijkheden op vlak van werknemersinvloed

Arbeidsverhoudingen	Uitgesproken antagonistische relaties; erkenning van belangentegenstelling Indirecte communicatie via wettelijke overlegorganen; representatieve vakorganisaties en management als cruciale 'spelers' 'Distributieve' thema's (loon en andere arbeidsvoorwaarden) domineren overleg	Harmoniemodel: centraliteit van coöperatieve relaties Groeiend belang van directe communicatie met werknemers; ontstaan van bedrijfsspecifieke, parallelle overlegcircuits Meer 'productieve' thema's komen op de agenda (organisatie, technologie, kwaliteitsbeheer, enz.)
Participatie	Participatie beperkt tot informatierecht	Sterk uitgebouwde structurele en/of financiële participatie
	...	

3.4.4 Werksystemen, taak- en organisatieontwerp

De vraag naar het taak- en organisatieontwerp in KMO's heeft betrekking op de wijze waarop organisatiestructuren ontworpen zijn en mensen, informatie, technologie en operaties geordend worden. Het gaat om de beslissingen die in een KMO genomen worden met betrekking tot de arbeidsdeling. Deze arbeidsdeling kan variëren over drie dimensies: de productieorganisatie, de productietechniek en de arbeidsorganisatie. De interactie tussen deze dimensies resulteert in een specifieke arbeidsplaatsenstructuur. De beslissingen die men kan nemen op deze dimensies kunnen dus een belangrijke impact hebben op bijvoorbeeld de vereiste kwalificaties voor de in de KMO onderscheiden functies en op de performantiemix. Ze zijn bijgevolg een belangrijke factor bij het in kaart brengen van types KMO-personeelsbeleid.

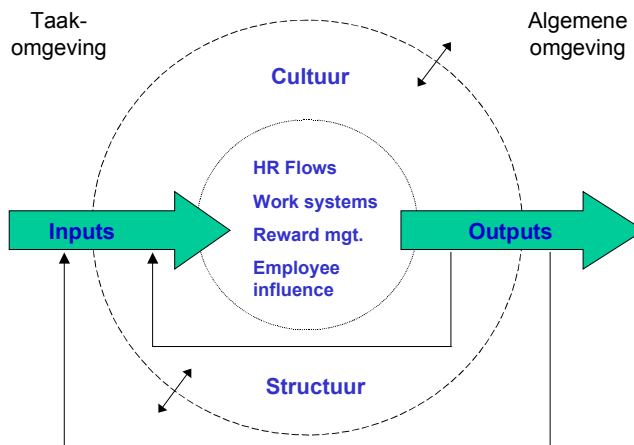
De vraagstelling beperkt zich hier tot een algemene peiling naar de organisatievorm van KMO's en indicaties van de graad van horizontale en verticale arbeidsdeling, de wijze waarop controle wordt uitgeoefend, de mate waarin uitvoerende werknemers hun werk kunnen regelen, het gebruik van teamwork, jobrotatie, flexibele functieomschrijvingen, enz.

4. De effecten van personeelsbeleid

In dit project werd niet gestart van een soort ideaalmodel van HRM of personeelsmanagement. Het ontbreken van de nodige kennis over het personeelsbeleid in KMO's (zie cahier 1, hoofdstuk 3) maakt de ontwikkeling van zulke ideaaltypische omschrijving van het personeelsbeleid dat het best 'past' bij de kenmerken van een KMO overigens bijzonder lastig (wat overigens voor grote organisaties ook geldt (Torrington, 1989). Er wordt eerder vertrokken van het volgende, eenvoudig open systeemmodel. De figuur geeft aan welke klemtonen gelegd zullen

worden op het vlak van dataverzameling en data-analyse. We proberen namelijk relaties te onderzoeken tussen:

- input: de kenmerken en het niveau van de human resources waarover de KMO beschikt (beschrijving van de kenmerken van het werknemersbestand naar leeftijd, opleidingsniveau, ervaringsniveau, enz.);
- throughput: de wijze waarop die human resources beheerd, beheerst, ingezet en ontwikkeld worden (cf. de domeinen ‘personeelsstromen’, ‘beloningsbeleid’, ‘organisatie- en taakontwerp’ en ‘werknemersinvloed’);
- output: de effecten van de wijze waarop de ‘throughput’ vorm gegeven wordt.



Bron: Harrison & Shirom, 1999, p. 44.

Figuur 1.4 Open systeemmodel

Het onderzoek naar de effecten van personeelsbeleid op de ‘output’ van het bedrijf staat centraal. Die output wordt breed gedefinieerd en omvat effecten op:

1. bedrijfsperformantie (‘products’): de geconstrueerde types van KMO-personeelsbeleid worden gelieerd aan data over de bedrijfsperformantie. De achterliggende assumptie is dat de wijze waarop KMO’s hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een effect heeft op de bedrijfsperformantie. Daarom willen we de kenmerken van ‘good practices’ op het vlak van personeelsbeleid in KMO’s in kaart brengen; de kenmerken van vormen van personeelsbeleid die systematisch samengaan met een hogere performantie. Daarbij is het best mogelijk dat de inhoud van die ‘good practices’ varieert met bijvoorbeeld de aard van de strategische

opties van de KMO of het type marktomgeving waarin de KMO zich beweegt (cf. het uitgangspunt van contingentiebenaderingen);⁵

2. werknemersgedrag ('side-effects'): het effectonderzoek beperkt zich niet tot de meting van het effect op de bedrijfsperformantie. Ook effecten op het vlak van werknemersgedrag worden geïnventariseerd. Hierbij denken we vooral aan de invloed van het personeelsbeleid op het personeelsverloop, de arbeidsproductiviteit, het (ziekte)verzuim en de duurzaamheid van de tewerkstelling (als indicatie van de loyaliteit t.a.v. de organisatie). Positieve effecten op werknemersgedrag kunnen op hun beurt een behoorlijke bedrijfsperformantie ondersteunen;
3. maatschappelijke effecten ('by-products'): onderzoek naar het personeelsbeleid in KMO's mag niet geïsoleerd worden van het arbeidsmarktbeleid van de Vlaamse overheid. Daarom proberen we tevens de 'arbeidsmarkteffecten' van verschillende types 'KMO-personeelsbeleid' te analyseren. Daarbij beperken we ons niet tot relaties met tewerkstellingsgroei of -afname, maar kijken we ook naar de relatie tussen het gevoerde personeelsbeleid en de kenmerken van het personeelsbestand. Denk daarbij aan het aandeel laaggeschoolden in de KMO, het aandeel oudere werknemers, de gelijkheid in kansen, enz. (bv. door vragen op te nemen die naar de bedrijfsdemografische opbouw peilen). Donckels et al. (1993) gaven aan dat 81% van de door hen bevroegde KMO's melding maakt van problemen om geschikte mensen te vinden. Uit onderzoek van van der Hallen et al. (1996) bleek dat bij een vacature het gevraagde scholingsniveau in bedrijven met minder dan 50 werknemers gemiddeld hoger ligt dan in grote bedrijven. Bovendien gaat het in KMO's vaker om polyvalente functies die een brede inzetbaarheid en flexibiliteit vragen van de functiehouder. Nagaan hoe KMO's reageren op moeilijk invulbare vacatures behoort tot één van de te onderzoeken thema's.⁶

De assumptie achter dit open systeemmodel is dat verschillen in input en organisatie van de throughput, kunnen leiden tot verschillen in output. We beperken ons dus niet tot de studie van de (formele en informele) beleidskeuzes die KMO's maken op elk van de vier HR-domeinen. We proberen ook de onderlinge consis-

⁵ Gezien het hier om een cross-sectioneel onderzoeksdesign gaat, moet de term 'effect' met de nodige voorzichtigheid behandeld worden. Indien bijvoorbeeld een relatie gevonden wordt tussen bedrijfsperformantie en type personeelsbeleid, dan is daarmee nog maar weinig geweten over de aard van de causaliteit. Het is mogelijk dat een bepaald type personeelsbeleid leidt tot een betere performantie, maar het is ook mogelijk dat beter presterende bedrijven meer middelen hebben om een volwaardig personeelsbeleid uit te bouwen. Zo bleek uit onderzoek (Donckels et al., 1993) dat de belangrijkste remmen om te groeien, zijn: de financiële onafhankelijkheid van het bedrijf, tijdsdruk van de bedrijfsleider, toenemende behoefte aan opleiding van werknemers, noodzaak van planning op lange termijn en aan veranderingen in de organisatie, en moeilijkheden om geschikte werknemers te vinden. Hieruit kunnen we afleiden dat groeiremmen zich vaak situeren rond de uitbouw van een personeelsbeleid.

⁶ Dit onderzoeksthema sluit aan bij het onderzoek van Lamberts, Vandoorne & Denolf (2000).

tentie van beleidskeuzes op deze vier domeinen te achterhalen (Huselid, 1995), of zich specifieke 'configuraties' of 'bundels' aftekenen binnen KMO's: systematische relaties tussen de wijze waarop de personeelsstromen georganiseerd worden, het taak- en organisatieontwerp vorm krijgt, de werknemersinvloed gestuurd wordt en beloond en beoordeeld wordt (synergie, complementariteit). Uit onderzoek is alvast gebleken dat de mate van consistentie tussen de HR-activiteiten onderling, de consistentie tussen het HR-beleid en de wijze waarop de organisatie uitgebouwd is, evenals de consistentie met specifieke eisen die de productmarkt stelt, in belangrijke mate bijdragen aan de bedrijfsperformantie (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997).

Met deze wijze van aanpak sluit het onderzoeksopzet aan bij één van de meest spraakmakende studies naar de effecten van HRM, namelijk deze van Huselid (1995). Zijn studie staat bekend als één van de meest rigoureuze uitgevoerde tests van de potentiële impact van keuzes op het vlak van personeelsbeleid. Hij komt tot de bevinding dat er een (zowel in economische als in statistische zin) significant positief effect uitgaat van zogenaamd 'high performance work systems', gekenmerkt door sterk uitgewerkte rekruterings-, selectie- en opleidingsprocedures, actieve participatie van de werknemers, een op teamwork gebaseerd job design, een uitgewerkt systeem van prestatiebeoordeling, het gebruik van compensatiesystemen die werknemers 'erkennen' en 'belonen'. Zijn resultaten zijn echter gerealiseerd in onderzoek in middelgrote en grote bedrijven. In dit project willen we nagaan of er voor KMO's typische configuraties of 'bundels' van HR-praktijken zijn die meer succesvol zijn in termen van bedrijfsperformantie, gedragseffecten en maatschappelijke effecten.⁷

Belangrijk is verder dat de 'outputs' van het personeelsbeleid breed gedefinieerd worden. Zo kijken we ook naar een aantal maatschappelijke effecten, zoals potentiële effecten inzake de achteruitgang in arbeidsmarktkansen van laaggeschoolde, minder ervaren of oudere werknemers. Door daarbij te vertrekken van vergelijkend onderzoek in de KMO-populatie, kan de klassieke val ontweken worden, namelijk de voortdurende neiging om het personeelsbeleid in KMO's te beoordelen op maatstaven en aan de hand van modellen die eerder op maat van grote bedrijven gesneden zijn. In dit project vergelijken we KMO's met KMO's, en niet met hun grote broers.

In wat volgt bespreken we de wijze waarop we dit onderzoek aangepakt hebben.

⁷ In wetenschappelijke zin levert dit onderzoek belangrijke meerwaarde ten aanzien van het onderzoek van Huselid et al. (1995), gezien het bij onderzoek in KMO's (gegeven hun lagere interne complexiteit) makkelijker is om, indien een relatie gevonden wordt tussen HR praktijken en outputfactoren, deze te attribueren aan een effect van HRM op de bedrijfsperformantie.

HOOFDSTUK 2

ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

In dit hoofdstuk schetsen we hoe we het onderzoek hebben aangepakt. In een eerste paragraaf presenteren we de gegevensverzameling. In dit onderzoek maken we gebruik van twee soorten data: de gegevens van de sociale balans en de jaarrekeningen en een survey bij een steekproef van bedrijven. In een tweede paragraaf gaan we kort in op het bevragsingsinstrument. De samenstelling van de populatie komt in een derde punt aan bod. Vervolgens beschrijven we de manier waarop de selectie van de bedrijven heeft plaats gevonden. In een vijfde paragraaf zoomen we in op het praktisch verloop van de enquêtering. Ten slotte gaan we dieper in op de respons en de redenen van non-respons. Op het einde van het hoofdstuk gaan we nog wat dieper in op enkele bedrijfskenmerken.

1. Gegevensverzameling

De methodologie die bij dit onderzoek werd gehanteerd, bestond uit twee delen van gegevensverzameling. In een eerste fase werd een enquêtering uitgevoerd bij bedrijven. De verkregen informatie werd bij de analyse van de gegevens samengebracht met gegevens uit de sociale balansen en de jaarrekeningen.

1.1 Bedrijfsenquête

In dit project werd geopteerd voor een survey-onderzoek met behulp van een schriftelijke vragenlijst. De constructie van de vragenlijst werd in de mate van het mogelijke afgestemd op bestaande enquêteringen waarin aandacht bestaat voor (aspecten van) het personeelsbeleid (zoals bv. het instrument dat voor het Limburgse Arbeidsmarktobservatorium (Sels et al., 1997) ontwikkeld werd, het meetinstrument van het onderzoek naar 'determinanten van opleidingsinvesteringen' (Sels et al., 2000), het onderzoek omtrent knelpuntvacatures (Lamberts, Vandoorne & Denolf, 2000), het onderzoek naar wervingsgedrag van bedrijven (Simmons, Denys & Denolf, 1999), ...). Het voordeel hiervan is dat bij de analyse van de resultaten vergelijkbaarheid mogelijk blijft.

1.2 Analyse van de sociale balansen en de jaarrekeningen

Sinds het boekjaar 1996 zijn de meeste ondernemingen verplicht om een *sociale balans* neer te leggen bij hun jaarrekeningen. In de sociale balans zijn gegevens opgenomen in verband met het aantal werknemers dat is ingeschreven in het personeelsregister, het personeelsverloop, het gebruik van maatregelen ten gunste van de werkgelegenheid en de opleidingsinspanningen tijdens het boekjaar. Voor kleinere ondernemingen bestaat een verkort schema, terwijl de grotere ondernemingen een volledig schema moeten invullen. De gegevens van de sociale balans worden eveneens gebruikt als controlegegevens voor de enquêtegegevens.

Naast de sociale balans is een onderneming wettelijk verplicht om jaarlijks, op basis van de algemene boekhouding, een *jaarrekening* neer te leggen. Deze jaarrekening bevat meestal een aantal interessante bedrijfskenmerken zoals omzet, toegevoegde waarde, cash flow, ... die dan mee kunnen worden opgenomen in de analyse. Er bestaan verschillende analysetechnieken met betrekking tot de jaarrekeningen. De ratioanalyse is daar één van. Een ratio is in wezen niets meer dan een verhouding tussen twee grootheden. Het doel van ratioanalyse is dan ook (door middel van ratio's) de belangrijkste karakteristieken van de financiële en bedrijfseconomische situatie van de geanalyseerde organisatie weer te geven. Traditioneel worden deze ratio's in vier grote groepen ingedeeld: liquiditeitsratio's, solvabiliteitsratio's, rentabiliteitsratio's en continuïteitsratio's. In ons onderzoek zullen we de gegevens van de jaarrekeningen vooral gebruiken als indicator voor de performantie van een bedrijf.

2. Uitwerking bevragsinstrument

Het hoofddoel van dit onderzoek bestaat erin te onderzoeken hoe het personeelsbeleid vorm krijgt in KMO's. Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen, opteerden we voor een schriftelijke bevraging bij een steekproef van bedrijven. In deze paragraaf wordt de gebruikte vragenlijst kort toegelicht.

Het bevragsinstrument dat ten behoeve van dit onderzoek werd uitgewerkt is een vertaling van de onderzoeksvragen. Het biedt een standaardinstrument om het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Het gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst heeft als voordeel dat verwerking van de gegevens, en de onderlinge vergelijkbaarheid achteraf duidelijk en gemakkelijker zijn.

In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod:

1. bedrijfskenmerken;
2. personeelsbeleid algemeen;
3. aspecten van personeelsbeleid: werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom;
4. beloning;

5. arbeidsorganisatie;
6. werknemersinvloed;
7. personeel in cijfers;
8. instrumentarium (beleid van de overheid).

De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

Werken met een schriftelijke bevraging van werkgevers brengt echter ook enkele beperkingen met zich mee.

Met het oog op zowel non-respons als item non-respons op de vragen, dienden we de omvang van de vragenlijst in de mate van het mogelijke te beperken.

Daarnaast houdt een bevraging van de werkgevers zelf een beperking in van de te bevragen items: we konden enkel vragen stellen waarop de werkgevers een betrouwbaar antwoord kunnen formuleren. We dienden ons te beperken tot een breed beeld en konden niet te sterk in detail treden.

3. Samenstelling van de populatie

De selectie van de te bevragen bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Het Belfirst-databestand bestaat uit gegevens van de Nationale Bank van België. Het omvat zowel gegevens over de door de bedrijven neergelegde sociale balansen als de jaarrekeningen. Het is het enige volledige bestand van bedrijven in België. Dit is dan ook de reden waarom we dit bestand beschouwen als de populatie voor het onderzoek.

In wat volgt bekijken we de populatie naar regio (Vlaanderen), sector (enkel de secundaire en tertiaire sector werden weerhouden in dit onderzoek), grootte (10-99 werknemers) en leeftijd.

Naar regio

Tabel 2.1 Populatie Vlaamse bedrijven: afbakening naar regio

Provincies (Vlaanderen)	Aantal	%
Antwerpen	3 850	30,7
Limburg	1 541	12,3
Oost-Vlaanderen	2 648	21,1
Vlaams-Brabant	1 780	14,2
West-Vlaanderen	2 707	21,6
Totaal	12 526	100,0

Noot: Het gaat hier om bedrijven met 10-99 werknemers in de secundaire en tertiaire sector.

Bron: CD-rom Bureau van Dijck, 2000. Eigen berekening o.b.v. het Belfirst-bestand

We willen nagaan hoe de Vlaamse KMO's omgaan met hun personeelsbeleid. Bijgevolg behoren dus alleen Vlaamse bedrijven tot de populatie. De vorige tabel geeft de verdeling van de populatie bedrijven naar regio (het betreft hier enkel KMO's met 10-99 werknemers uit de secundaire en tertiaire sector).

Naar sector

Wat sector betreft besloten we de primaire sector en de quataire sector niet op te nemen, enerzijds omwille van het beperkt aantal bedrijven tussen 10 en 99 werknemers (voor de primaire sector), anderzijds omwille van de specificiteit van beide sectoren. De secundaire en tertiaire sector worden wel opgenomen. Onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 2.2 Populatie Vlaamse bedrijven: afbakening naar sector

Sector	Aantal	%
Secundaire	5 545	44,3
Tertiaire	6 981	55,7
Totaal	12 526	100,0

Noot: Het gaat hier om Vlaamse bedrijven met 10-99 werknemers.

Bron: CD-rom Bureau van Dijck, 2000. Eigen berekening o.b.v. het Belfirst-bestand

Op basis van de Nace-Bel-code werd een verdeling opgemaakt naar subsector. Deze variabele werd niet in de steekproefstratificatie opgenomen, maar kan wel belangrijk zijn bij de analyse van de resultaten.

Tabel 2.3 Populatie Vlaamse bedrijven: afbakening naar subsector

Subsector	Aantal	%
Bouw	1 930	15,4
Diensten	1 444	11,5
Handel/horeca	4 153	33,2
Industrie	3 615	28,9
Vervoer	1 384	11,0
Totaal	12 526	100,0

Noot: Het gaat hier om Vlaamse bedrijven met 10-99 werknemers.

Bron: CD-rom Bureau van Dijck, 2000. Eigen berekening o.b.v. het Belfirst-bestand

Naar bedrijfsgrootte en leeftijd

Vooreerst moet de lezer er rekening mee houden dat bedrijven met minder dan 10 werknemers - de echte 'mini-organisaties' - buiten het empirisch geldigheidsveld van deze studie vallen. Er werd beslist om geen bedrijven met minder dan 10 werknemers in de populatie op te nemen. De grens werd gelegd op 10 werknemers omdat we veronderstelden dat bedrijven met 10 of meer werknemers al enige structuur in hun personeelsbeleid hebben. Onderstaande tabel geeft ter informatie de verdeling van de kleinste bedrijven (1-9 werknemers) die we niet opnemen in de populatie.

Tabel 2.4 Vlaamse bedrijven: afbakening naar grootte en leeftijd (niet-populatie)

	1-5 jaar		6-10 jaar		≥11 jaar		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
1 wn.	3 80	43,6	4 40	39,6	7 35	32,0	15 55	36,3
2-5 wns.	3 95	45,4	5 21	46,9	11 29	49,2	20 46	47,8
6-9 wns.	960	11,0	1 50	13,5	4 32	18,8	6 78	15,9
Totaal	8 71	20,4	11 11	26,0	22 97	53,7	42 80	100,0

Noot: Het gaat hier om Vlaamse bedrijven in de secundaire en tertiaire sector.

Bron: CD-rom Bureau van Dijck, 2000. Eigen berekening o.b.v. het Belfirst-bestand

Onderstaande tabel toont de afgebakende populatie: Vlaamse bedrijven met 10-99 werknemers uit de secundaire en tertiaire sector.

Tabel 2.5 Populatie Vlaamse bedrijven: afbakening naar grootte en leeftijd

	1-5 jaar		6-10 jaar		≥11 jaar		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
10-19 wns.	727	5,8	1 20	9,6	4 49	35,8	6 42	51,3
20-49 wns.	369	3,0	711	5,7	3 77	30,2	4 85	38,8
50-99 wns.	99	0,8	181	1,4	965	7,7	1 24	9,9
Totaal	1 19	9,5	2 09	16,7	9 23	73,7	12 52	100,0

Noot: Het gaat hier om Vlaamse bedrijven in de secundaire en tertiaire sector.

Bron: CD-rom Bureau van Dijck, 2000. Eigen berekening o.b.v. het Belfirst-bestand

In het onderzoek opteren we voor drie groottecategorieën: 10-19, 20-49, 50-99; dus zowel kleine als middelgrote ondernemingen. We opteren ook voor een leeftijdscategorie aangezien we veronderstellen dat de leeftijd van de onderneming een belangrijk effect kan hebben op het soort personeelsbeleid dat gevoerd wordt. In

de literatuurstudie (cahier 1; Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?) zijn we immers telkens uitgegaan van vijf fasen of stadia in de levenscyclus. In het vervolg beperken we ons tot drie leeftijdsklassen (starters, overlevenden en maturen). Om verwarring te voorkomen, spreken we hier dan ook van leeftijdsklassen en niet van levensfasen of stadia. Bedrijven van vijf jaar of jonger beschouwen we als 'starters'. Ondernemingen die zes tot elf jaar zijn, noemen we 'overlevenden'. Oudere bedrijven vallen onder de noemer 'maturen'. We merken op dat de eerste twee leeftijdsklassen (starters en overlevenden) volledig samenvallen met hun respectievelijke tegenhangers in het levensfasemodel (resp. bestaansopbouw en overleven). De derde leeftijdsklasse 'maturen' bundelt dan de overige drie levensfasen (groei, expansie en maturiteit). We maken dus een opdeling in drie categorieën: ≤ 5 jaar, 6-10 jaar, 11 jaar en meer.

4. Steekproefkader

4.1 Steekproef

In deze paragraaf bespreken we het steekproefkader. De beoogde respons bedroeg 600 bedrijven. Uitgaande van een responsratio van één op drie, werd een steekproef van 1 800 te bevragen bedrijven voorgesteld. Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie bij de vorming van het personeelsbeleid, is gekozen voor een leeftijds- en groottestratificatie.

Wat leeftijd betreft maken we een onderscheid tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte onderscheiden we drie categorieën: 10-19 werknemers, 20-49 werknemers en 50-99 werknemers. We opteerden voor een quotasteekproef. In elke cel (negen cellen, een combinatie van grootteklasse en leeftijdsklasse) was het de bedoeling effectief zo'n 67 elementen te bekomen, wat een totale respons van ongeveer 600 bedrijven zou opleveren. Uiteindelijk zouden we het drievoudige van de vooropgestelde respons uitzetten in het veld (1 800 bedrijven), rekening houdend met een non-respons van ongeveer 33%.

Technisch gezien is er sprake van een niet-proportionele quotasteekproef. Niet proportioneel omdat de steekproeffracties niet overeenstemmen met de populatiefracties. Het nadeel van een quotasteekproef is dat men geen representatieve resultaten krijgt en dat men niet zal kunnen veralgemenen. Het streven naar een representatieve steekproef (en dit voor diverse KMO-kenmerken) zou het bevragen van beduidend meer bedrijven noodzakelijk maken. Bovendien was, gegeven onze uitgangsvraag (welke types van personeelsbeleid kunnen onderscheiden worden, en maakt de aard van personeelsbeleid een verschil uit (en zo ja, welk?)) deze eis van veralgemening veel minder relevant.

4.2 Steekproefsamenstelling

In onderstaande tabel staat de verdeling van de steekproef (drie steekproeven van 600 bedrijven = 1 800 bedrijven). In twee cellen waren er niet genoeg bedrijven in de populatie om het vooropgestelde aantal te bevragen, namelijk bedrijven met 50-99 werknemers in de leeftijdscategorieën 1-5 jaar en 6-10 jaar. Een verklaring hiervoor is niet ver te zoeken. Jonge bedrijven groeien fasegewijs en hebben nog niet direct een uitgebreid personeelsbestand. Waarschijnlijk gaat het hier om de zeer snelle groeiers. Om toch genoeg bedrijven te hebben in de steekproef hebben we ervoor gekozen om een evenwaardige spreiding te hebben naar grootte (telkens 600 bedrijven) aangezien we verwachten dat grootte waarschijnlijk een duidelijkere invloed zal hebben op het personeelsbeleid. Daarom werden de oudere bedrijven in de groottecategorie 50-99 werknemers overbevraagd. In de volgende tabel staat het aantal bedrijven dat aangeschreven is per leeftijds- en groottecategorie.

Tabel 2.6 Voorziene steekproef bedrijven naar grootte en leeftijd

Grootte	Aantal 1-5 jaar	Aantal 6-10 jaar	Aantal ≥11 jaar	Totaal Aantal	%
10-19 wns.	200	200	200	600	33,3
20-49 wns.	200	200	200	600	33,3
50-99 wns.	97	173	330	600	33,3
Totaal	497 (27,6%)	573 (31,8%)	730 (40,6%)	1 800	100,0

5. Survey: opzet en verloop

De schriftelijke vragenlijst werd op punt gesteld na een inhoudelijke test en een responstest. De inhoudelijke test bestond erin de vragenlijst voor te leggen aan een tiental KMO's. De vragenlijst werd naar hen opgestuurd en nadien besproken. De voorlopige versie werd op basis van hun opmerkingen bijgeschaafd. Daarnaast werd er ook een responstest gehouden. 55 bedrijven werden aangeschreven om de vragenlijst in te vullen. We kregen elf (20,0%) vragenlijsten terug. Op basis van deze bevindingen werd de vragenlijst ingekort en aangepast om zo de respons te verhogen.

We opteerden er dus voor om alle bedrijven schriftelijk te bevragen. De procedure voor afname van de vragenlijst bestond uit drie opeenvolgende stappen.

- Alle bedrijven ontvingen een *vragenlijst*, samen met een begeleidende brief van de onderzoeksploeg en de minister van Werkgelegenheid en Toerisme, R. Landuyt en een enveloppe 'port betaald door bestemming'. Het belang van het onderzoek werd geschetst en er werd vriendelijk verzocht om de vragenlijst in

- te vullen en (kosteloos) naar het HIVA terug te sturen met behulp van de enveloppe.
- Na verloop van enkele weken werd een *herinnerings- en dankbrief* gestuurd, naar alle bedrijven. In deze brief werden enerzijds de bedrijven bedankt die reeds de vragenlijst invulden en terugstuurden, de andere bedrijven werden aangemoedigd de vragenlijst alsnog in te vullen. Ook werd de vragenlijst op de website van het HIVA geplaatst, zodanig dat bedrijven die geen vragenlijst hadden ontvangen alsnog deze vragenlijst snel konden afhalen van het internet.
 - In fase drie werd er een *telefonische rappel* voorzien. Al de bedrijven die nog niet meewerkten, werden telefonisch gecontacteerd. Hier werd het onderzoek opnieuw gesitueerd en werd het belang van het invullen van de vragenlijst vermeld. Door deze telefonische rappel kregen we ook een zicht op de reden van non-respons.

In de praktijk verliep de afname gespreid in de tijd. In december 2000 werd gestart met de enquêtering. De telefonische rappel liep in de maand januari 2001. Einde februari 2001 werd de enquête afgesloten.

6. Respons

In totaal werden *1 800 bedrijven aangeschreven*. *416 bedrijven reageerden* en stuurden het enquêteformulier goed ingevuld terug. De responsratio van deze uitgebreide schriftelijke bevraging bedroeg dus 23,1%, wat gezien de omvang van de bevraging kan beschouwd worden als een bevredigend resultaat.

We bespreken in eerste instantie de responsanalyse en kijken vervolgens naar de redenen van non-respons.

6.1 Responsanalyse

6.1.1 Beoogde respons versus gerealiseerde respons

Tabel 2.7 toont de beoogde responsverdeling.

In totaal werden er 1 800 bedrijven bevraagd. We gingen ervan uit dat één bedrijf op drie zou meewerken aan de bevraging. De resultaten tonen echter aan dat deze verwachte responsratio een overschatting was. 416 bedrijven namen deel aan deze bevraging, een respons van 23,1%. Het aantal organisaties dat daadwerkelijk meegewerkt heeft, wijkt dus af van het beoogde aantal.

Tabel 2.7 Beoogde respons naar grootte en leeftijd

Grootte	Aantal 1-5 jaar	Aantal 6-10 jaar	Aantal ≥11 jaar	Totaal	
				Aantal	%
10-19 wns.	67	67	67	201	33,3
20-49 wns.	67	67	67	201	33,3
50-99 wns.	67	67	67	201	33,3
Totaal	201 (33,3%)	201 (33,3%)	201 (33,3%)	603	100,0

Om zicht te krijgen of deze respons bevredigend is, hebben we deze responsratio vergeleken met andere organisatiesurveys. De volgende tabel geeft meer informatie. Voor een uitgebreid overzicht verwijzen we naar Sels, Huys & Van Hootegem (2001). De hoogte van de respons is afhankelijk van de gekozen bevragsingsmethode, met name schriftelijk, telefonisch of mondeling. In de onderstaande tabel hebben we ons beperkt tot het opnemen van surveys die schriftelijk (door middel van een postenquête) werden georganiseerd. Schriftelijke vragenlijsten (als postenquête opgevat) leveren een gemiddelde respons op van 25,8%, ook al wordt er gebruik gemaakt van 'reminders' of worden de vragenlijsten twee keer opgestuurd. In vergelijking met telefonische surveys (gemiddeld 65%) en mondelinge surveys (gemiddeld 80%) scoren schriftelijke enquêtes laag. Wanneer we dit gemiddelde vergelijken (25,8%) met onze respons (23,1%) kunnen we stellen dat onze respons (zeker gezien de lengte van de vragenlijst, 83 vragen, 34 blz.) bevredigend is.

Tabel 2.8 Overzicht van enkele schriftelijke organisatiesurveys naar responsratio

Omschrijving	Organisatie	Plaats	Minimum aantal werknemers	Steekproef	Respons	Responsratio
Personeelsbeleid in KMO's (2000)	Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven)	Leuven (België)	10	1 80	416	23,1%
Falingen in de bouwrijverheid (2000)	Departement ETEW (K.U.Leuven)	Leuven (België)	6	750	221	29,5%
Praktijken van HRM bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen: 'De betekenis van het familiaal karakter' (1999)	Vlerick Management School Gent	Gent (België)	50	2 60	288	11,1%
DISKO: Danish Innovation System in a Comparative Perspective (1996)	Aalborg University, Department for Business Studies	Aalborg (Denemarken)	1 000 grootste ondernemingen	985	279	28,3%
EPOC: Employee direct Participation in Organisational Change (1996)	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions	Dublin (Ierland)	20 (industrie) / 10 (diensten)	3 95	1 900	48,0%
Fortune 1000: Survey of Employee Involvement and Total Quality Efforts in Fortune 1000 Companies (1993)	University of Southern California, Marshall School of Business	Los Angeles (US)	50	2 06	707	34,3%
Huselid: Human Resource Management (1992)	Rutgers: The State University of New Jersey, School of Management and Labor Relations	Piscataway (US)	20	10 19	1 325	13,0%
ISI: Neue Produktionskonzepte in Deutschland (1997)	Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Abteilung Innovationen in der Produktion	Karlsruhe (Duitsland)	100	3 47	968	27,8%
NUTEK: Flexible Work Organisations (1995)	Swedish National Board for Industrial and Technical Development, Department of Industrial Policy Analysis	Stockholm (Zweden)	25 (kleine landen) / 50 (grote landen)	33 42	5 786	17,3%

In wat volgt kijken we naar de verdeling van deze bedrijven naar leeftijd en bedrijfsgrootte. De vermelde percentages geven de responsratio's per cel weer (= het aandeel van de aangeschreven bedrijven in deze cel dat deelgenomen heeft aan het onderzoek).

Tabel 2.9 Gerealiseerde steekproef: aantal bedrijven naar grootte en leeftijd (+ procentuele responsratio ten opzichte van de voorziene steekproef)

Grootte	1-5 jaar		6-10 jaar		≥11 jaar		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
10-19 wns.	45	22,5	54	27,0	56	28,1	155	25,8
20-49 wns.	37	18,5	50	25,0	60	30,1	147	24,5
50-99 wns.	18	18,6	34	19,7	62	18,8	114	19,0
Totaal	100	20,1	138	24,1	178	24,4	416	23,1

Noot: De grootte- en leeftijdsklassen zijn gebaseerd op de registratie in het steekproefkader.

We merken dat vooral kleinere en oudere bedrijven beter deelgenomen hebben aan het onderzoek dan jongere en grotere bedrijven (voor meer duiding van deze gegevens, verwijzen we naar de volgende paragraaf waar de non-responsanalyse aan bod komt).

Bovenstaande tabel toont echter de verdeling van de respons op basis van de gegevens naar leeftijd en bedrijfsgrootte die in het Belfirst-databestand vermeld worden. In de volgende tabel zijn de gegevens gebaseerd op de enquêteresultaten. Bij enkele bedrijven verschilde het huidige aantal werknemers (en de leeftijd) met het oorspronkelijke opgegeven aantal, en wel in die mate dat zij in een andere groottecategorie en/of leeftijdscategorie terechtkomen. Hierdoor vinden binnen de grootte- en sectorklassen verschuivingen plaats.

We merken enige verschuivingen op ten opzichte van de vorige tabel (gebaseerd op Belfirst-gegevens). Wat opvalt is dat de middengroep (20-49 werknemers) het best scoort. Misschien is het zo dat in kleinere bedrijven de bedrijfsleider geen tijd heeft voor het beantwoorden van de vragenlijst. Grotere organisaties beschikken daarenboven over meer middelen om dat wel te doen, maar hebben te kampen met een 'overbevraging', zodat de middencategorie de hoogste respons oplevert. Voor verdere analyses, baseren we ons steeds op de antwoorden van de respondent.

Tabel 2.10 Gerealiseerde steekproef: aantal bedrijven naar grootte en leeftijd (+ procentuele responsratio ten opzichte van de voorziene steekproef)*

Grootte	1-5 jaar		6-10 jaar		≥11 jaar		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
10-19 wns.	40	20,0	35	17,5	48	24,0	123	20,5
20-49 wns.	40	20,0	47	23,5	77	38,5	164	27,3
50-99 wns.	24	24,7	28	16,2	77	23,3	129	21,5
Totaal	104	20,9	110	19,2	202	27,7	416	23,1

* Een aantal bedrijven had minder dan 10 werknemers, toch werden deze mee opgenomen aangezien ze minstens 5 werknemers tewerkstelden. Ook aan het andere uiterste waren er een aantal bedrijven met meer dan 99 werknemers. Ook deze werden mee opgenomen aangezien ze allen minder dan 200 werknemers tewerkstelden.

Noot: De grootte- en leeftijdsklassen zijn gebaseerd op de enquêteresultaten.

6.1.2 Gerealiseerde respons versus populatie

Voor dit onderzoek werd gewerkt met een quotabevraging (cf. supra). Hoewel de representativiteit van de gerealiseerde steekproef (de mate waarin men (kwantitatieve) uitspraken kan veralgemenen naar de gehele populatie) nooit de hoofdbekommernis is geweest, willen we toch even de gerealiseerde respons situeren ten opzichte van de populatie.

Naar grootte

De verdeling naar grootte ziet er als volgt uit (op basis van Belfirst-gegevens):

Tabel 2.11 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar grootte

Grootte	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
10-19 wns.	155	37,3	51,3
20-49 wns.	147	35,3	38,8
50-99 wns.	114	27,4	9,9
Totaal	416	100,0	100,0

$\chi^2=146,015$; $p<0,0001$; $df=2$

Noot: De grootteklasse is gebaseerd op de registratie in het steekproefkader.

Een chikwadraattoets (vergelijking tussen de verwachte en de bekomen aantallen per cel) leert ons dat de vertekening naar grootte significant is. Er is een duidelijke oververtegenwoordiging van de grote bedrijven in de gerealiseerde steekproef en

een ondervertegenwoordiging van de kleinste bedrijven in de gerealiseerde steekproef tegenover de populatie.

Tot zover de resultaten die gebaseerd zijn op de Belfirst-gegevens. Als we een beroep doen op de enquêtegegevens (antwoord van de respondent), komen we tot volgende verdeling.

Tabel 2.12 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar grootte

Grootte*	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
10-19 wns.	123	29,6	51,3
20-49 wns.	164	39,4	38,8
50-99 wns.	129	31,0	9,9
Totaal	416	100,0	100,0

* Een aantal bedrijven had minder dan 10 werknemers, toch werden deze mee opgenomen aangezien ze minstens 5 werknemers tewerkstelden. Ook aan het andere uiterste waren er een aantal bedrijven met meer dan 99 werknemers. Ook deze werden mee opgenomen aangezien ze allen minder dan 200 werknemers tewerkstelden.

$\chi^2=225,591$; $p<0,0001$; $df=2$

Noot: De grootteklasse is gebaseerd op de enquêteresultaten.

Er is ook hier een duidelijke oververtegenwoordiging van de grote bedrijven in de gerealiseerde steekproef en een ondervertegenwoordiging van de kleinste bedrijven in de gerealiseerde steekproef tegenover de populatie. De statistische toets laat zien dat ook hier deze vertekening significant is.

Naar leeftijd

Tabel 2.13 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar leeftijd

Leeftijd	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
1-5 jaar	100	24,0	9,5
6-10 jaar	138	33,2	16,7
≥ 11 jaar	178	42,8	73,7
Totaal	416	100,0	100,0

$\chi^2=213,873$; $p<0,0001$; $df=2$

Noot: De grootteklasse is gebaseerd op de registratie in het steekproefkader.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat we een oververtegenwoordiging hebben van de bedrijven tussen 1-5 jaar en de bedrijven van 6-10 jaar. Een ondervertegenwoordi-

ging doet zich voor bij de bedrijven van 11 jaar en meer. De statistische toets laat zien dat deze vertekening significant is.

Tot zover de resultaten die gebaseerd zijn op de Belfirst-gegevens. Als we een beroep doen op de enquêtegegevens (antwoord van de respondent), komen we tot volgende verdeling.

Tabel 2.14 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar leeftijd

Leeftijd	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
1-5 jaar	104	25,0	9,5
6-10 jaar	110	26,4	16,7
≥11 jaar	202	48,6	73,7
Totaal	416	100,0	100,0

$\chi^2=164,363$; $p<0,0001$; $df=2$

Noot: De leeftijdsklasse is gebaseerd op de enquêteresultaten.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat we een oververtegenwoordiging hebben van de bedrijven tussen 1-5 jaar en de bedrijven van 6-10 jaar. Een ondervertegenwoordiging doet zich voor bij de bedrijven van 11 jaar en meer. De statistische toets laat zien dat deze vertekening significant is.

Naar regio

Tabel 2.15 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar regio

Provincies (Vlaanderen)	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
Antwerpen	116	27,9	30,7
Limburg	54	13,0	12,3
Oost-Vlaanderen	93	22,4	21,1
Vlaams-Brabant	59	14,2	14,2
West-Vlaanderen	94	22,6	21,6
Totaal	416	100,0	100,0

$\chi^2=1,731$; $p=0,7851$; $df=4$

Noot: De regioklassen zijn gebaseerd op de registratie in het steekproefkader.

Als we de gerealiseerde respons naar regio vergelijken met de populatie zien we dat er geen grote verschillen waarneembaar zijn. Voor alle provincies benaderen we de percentages van de populatie zonder dat we gestratificeerd hebben naar

regio. De statistische toets laat zien dat de verschillen niet significant zijn. De verdeling naar provincie is dus representatief (zonder dat dit een doel was).

Naar sector

Ook wat de sector betreft benaderen we de percentages uit de populatie. We hebben iets meer bedrijven uit de secundaire sector tegenover de populatie (48,1% tegenover 44,3%). Voor de tertiaire sector hebben we verhoudingsgewijs iets minder bedrijven dan dat er in de populatie aanwezig zijn (51,9% tegenover 55,7%). De statistische toets laat zien dat de verschillen niet significant zijn. De verdeling naar sector is dus eveneens representatief.

Tabel 2.16 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar sector

Sector	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
Secundaire	200	48,1	44,3
Tertiaire	216	51,9	55,7
Totaal	416	100,0	100,0

$$\chi^2=2,405; p=0,1210; df=1$$

Noot: De sectorklassen zijn gebaseerd op de registratie in het steekproefkader.

Als we de sectoren onderverdelen naar subsectoren komen we voor onze gerealiseerde steekproef tot volgende aantallen.

Tabel 2.17 Gerealiseerde steekproef: bedrijven naar subsector

Subsector	Respons Aantal	Respons %	Populatie %
Bouw	74	17,8	15,4
Diensten	66	15,9	11,5
Handel/horeca	107	25,7	33,2
Industrie	126	30,3	28,9
Vervoer	43	10,3	11,0
Totaal	416	100,0	100,0

$$\chi^2=15,887; p=0,0032; df=4$$

Noot: De subsectorklassen zijn gebaseerd op de registratie in het steekproefkader.

Op basis van een vergelijking met de populatie komen we tot een oververtegenwoordiging van de diensten (15,9% tegenover 11,5%). Een ondervertegenwoordiging

ging treedt op in de handel/horeca (25,7% tegenover 33,2%). De andere subsectoren wijken weinig af van de verdelingen van de populatie. Ook de statistische toets laat zien dat de verschillen significant zijn.

6.2 Het probleem van zelfselectie

Zoals reeds aangehaald hebben we een toevalssteekproef getrokken die niet 'enkelvoudig aselekt' was, maar sterk disproportioneel gestratificeerd. Deze steekproeftechniek leidde tot een responsratio van 23,1%. Dit betekent dat 1 384 bedrijven of zo'n drie vierde van de bevraagde bedrijven niet deelnamen aan de enquête. We zouden kunnen veronderstellen dat we te maken hebben met zelfselectie. Zelfselectie kan in dit geval inhouden dat bedrijven die meer succesvol zijn eerder geneigd zijn om de buitenwereld inzage te geven in het bedrijfsbeleid. Het kan ook inhouden dat bedrijven die meer aandacht besteden aan personeelsbeleid en -ontwikkeling ook een grotere bereidheid vertonen om in dit type survey te participeren en die aandacht zo te rapporteren. Dit probleem speelt echter niet, wat op zich al een geruststelling is voor de kwaliteit van de empirische basis van onze conclusies. Immers, wanneer we op basis van financiële performantiescores de responsbedrijven vergelijken met de non-responsbedrijven, vinden we geen significante verschillen. Dit mag blijken uit volgende vergelijking. Voor een gedetailleerde analyse verwijzen we naar de cahiers in verband met opleiding (cahier 4) en de typologie van HRM in KMO's (cahier 8).

Tabel 2.18 Vergelijking tussen respons en non-respons op enkele financiële ratio's

	Liquiditeit	Rendabiliteit	Solvabiliteit	Toegevoegde waarde
	<i>Current ratio</i>	<i>NR/EV</i>	<i>ZFG</i>	<i>PK/TW</i>
Respons (n=416)	1,414	11,305	9,728	73,369
Non-respons (n=1 384)	1,463	10,758	8,516	76,794
<i>Sign. (GLM procedure)</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s. (p=0,099)</i>

In deze tabel hebben we onderzocht of onze gerealiseerde steekproef systematisch beter presterende bedrijven omvat. Daartoe hebben we respons en non-respons vergeleken op vier performantie-indicatoren. Wat uit deze eenvoudige vergelijking van respons en non-respons blijkt, is dat de twee groepen van bedrijven niet significant van elkaar verschillen in termen van bedrijfsperformantie. Op de zelf-financieringsgraad, het aandeel van de personeelskost in de toegevoegde waarde en de netto-rendabiliteit van het eigen vermogen scoren de responsbedrijven gemiddeld iets beter dan de non-responsbedrijven. Op de current ratio is dat precies omgekeerd. Geen enkel van de verschillen is echter statistisch betekenisvol.

6.3 Non-respons

1 384 aangeschreven bedrijven namen niet deel aan het onderzoek (76,9%). Het non-responspercentage naar grootte en leeftijd ten aanzien van het aantal aangesproken bedrijven per categorie ziet er als volgt uit (op basis van Belfirst-gegevens).

Tabel 2.19 Respons en non-respons naar grootte en leeftijd

Categorie	% aangesproken bedrijven		% respons		% non-respons	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Grootte ¹						
10-19 wns.	600	33,3	155	25,8	445	74,2
20-49 wns.	600	33,3	147	24,5	453	75,5
50-99 wns.	600	33,3	114	19,0	486	81,0
Leeftijd ²						
1-5 jaar	497	27,6	100	20,1	397	79,9
6-10 jaar	573	31,8	138	24,1	435	75,9
≥11 jaar	730	40,6	178	24,4	552	75,6
Totaal	1 800	100,0	416	23,1	1 384	76,9

¹ $\chi^2=6,813$; $p=0,0332$; $df=2$

² $\chi^2=2,649$; $p=0,265904$; $df=2$

Noot: De grootte- en leeftijdsklassen zijn gebaseerd op de registratie in het steekproefkader. De chikwadraten zijn berekend op de steekproef en responscijfers (kolom één en twee).

De verschillen tussen de groottecategorieën zijn hier wel degelijk significant. De kleinste bedrijven waren gemakkelijker te overhalen om mee te werken aan de bevraging. De verschillen tussen de leeftijdscategorieën blijken niet significant.

De reden van het niet meewerken aan de enquête kan gaan van een weigering tot het niet behoren tot de doelgroep. In de mate van het mogelijke hebben we proberen te achterhalen waarom bepaalde bedrijven niet wensten mee te werken. Dit werd mogelijk door de telefonische rappel. Al de bedrijven werden minimaal éénmaal opgebeld.

De redenen waarom bedrijven niet reageerden zijn divers. De non-respons is bij een meerderheid van de bedrijven toe te schrijven aan slechte communicatie of aan onbereikbaarheid van de respondenten (bij 445 bedrijven was de respondent niet te bereiken). 207 bedrijven bevestigden hun deelname, maar stuurden de vragenlijst alsnog niet op. Dit geldt eveneens voor 171 bedrijven die lieten weten dat ze de vragenlijst van de website zouden halen, maar ook zij stuurden de vragenlijst niet terug op. 236 bedrijven wensten niet deel te nemen aan de enquête wegens tijdsgebrek en ongeveer 127 bedrijven weigerden aan de enquête deel te

nemen of hadden geen interesse. Bij een kleine minderheid was de organisatie reeds opgeheven (failliet) op het moment van de bevraging (17 bedrijven). Iets meer bedrijven (37) behoorden niet tot de doelgroep. Het ging hier voornamelijk om grote bedrijven of bedrijven die door fusie groot geworden waren. Van een kleine minderheid van bedrijven hadden we een foutief adres (44 bedrijven).

Tabel 2.20 Redenen non-respons

Redenen	Aantal	%
Geen telefoonnummer beschikbaar (niet opgebeld)	311	22,5
Bedrijf is niet te bereiken via telefoon (antwoord-apparaat, bezet, ...)	134	9,7
Niet teruggestuurd na bevestiging van deelname (enquêteformulier)	207	15,0
Niet teruggestuurd na bevestiging van deelname (website)	171	12,4
Tijdsgebrek	236	17,1
Weigering (geen interesse)	127	9,2
Failliet	17	1,2
Foutief adres	44	3,2
Bedrijf behoort niet tot de doelgroep	37	2,7
Andere reden	100	7,2
Totaal	1 384	100,0

De reële respons bedraagt zoals reeds aangehaald 23,1%. De netto-respons (na het uitvallen van een aantal redenen, zoals niet tot doelgroep behoren, failliet zijn, verkeerd adres; m.a.w. 98 bedrijven) bedraagt uiteindelijk 24,4% (416/1 702) wat gezien de aard van het onderzoek (postenquête) en vooral de lengte van de vragenlijst, vrij bevredigend kan genoemd worden.

7. Algemeen profiel van de deelnemende bedrijven

Tot slot van de beschrijving van de survey willen we nog enkele cijfers weergeven die toelaten een idee te krijgen van de samenstelling van de groep van de deelnemende bedrijven.

In deze paragraaf gaan we dieper in op een aantal belangrijke bedrijfskenmerken. Om een zicht te krijgen op de kenmerken van de bevraagde bedrijven bedienen we ons van de gegevens uit onze enquête, die een opinie weergeven van de

respondent (doorgaans de bedrijfsleider of de personeelsverantwoordelijke)⁸ over de bedrijfskenmerken en bedrijfsomgeving van zijn/haar bedrijf, meer bepaald, de traditionele kenmerken (zoals de grootte, de sector en de leeftijd), het familiaal karakter, de structuur van het bedrijf, de ontstaansgeschiedenis, het soort producten, positie op de markt (concurrentie, klanten) en de markttroeven. Met deze informatie kunnen we dan in de volgende cahiers verder inzoomen op bepaalde aspecten van het personeelsbeleid binnen de bevraagde ondernemingen.

7.1 Traditionele bedrijfskenmerken: grootte, sector, leeftijd en familiaal karakter

7.1.1 Grootte

Tabel 2.21 Grootte naar sector, leeftijd en familiaal karakter, variantieanalyse

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector (n=416)**		F=4,03; p=0,0032
Bouw	32,4	
Diensten	51,7	
Handel/horeca	37,3	
Industrie	46,1	
Vervoer	47,2	
Leeftijd (n=416)		F=1,98; p=0,1394
1-5 jaar	38,9	
6-10 jaar	39,4	
≥11 jaar	45,8	
Familiaal karakter (n=407)**		F=7,93; p=0,0051
Familiebedrijf	38,8	
Niet-familiebedrijf	48,8	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Als we kijken naar de gemiddelde grootte blijkt dat in onze steekproef een bedrijf gemiddeld genomen 42 werknemers telt. Naar sector zijn er grote verschillen. Zo blijkt dat de bouw gemiddeld genomen het minst aantal werknemers telt per bedrijf (32 werknemers). De dienstensector scoort het hoogst met gemiddeld 52 werknemers per bedrijf. Naar de leeftijdscategorieën hebben we volgende gemiddelden: 39 werknemers in de leeftijdscategorie 1-5 jaar, 39 werknemers in de

⁸ In 61,0% van de gevallen was het de bedrijfsleider, eigenaar of directielid die de vragenlijst invulde. Daarnaast bleek ook dat de personeelsverantwoordelijke (22,3%) deze taak op zich nam. In de andere gevallen ging het om een medewerker personeelszaken (6,0%), een administratieve medewerker (5,8%) of een persoon met een andere functie (5,0%).

leeftijdscategorie 6-10 jaar en 46 werknemers in de leeftijdscategorie boven de 10 jaar. Ook blijkt uit bovenstaande tabel dat familiebedrijven significant kleiner zijn. Ze tellen gemiddeld genomen 39 werknemers tegenover 49 werknemers in niet-familiebedrijven.

7.1.2 Sector

In welke economische omgeving moeten we ons de bevraagde bedrijven situeren? In de volgende tabel staat de procentuele verdeling naar sector.

Tabel 2.22 Procentuele verdeling naar hoofdsectoren en de belangrijkste Nace-Bel-codes (Nace-Bel-codes 2-digits) (n=416)

Hoofdsector	%
<i>Industrie (n=126)</i>	30,3
15 Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken (n=16)	3,9
17 Vervaardiging van textiel (n=10)	2,4
18 Vervaardiging van kleding en bontnijverheid (n=8)	1,9
22 Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie van opgenomen media (n=8)	1,9
24 Chemische nijverheid (n=7)	1,7
25 Rubber- en kunststofnijverheid (n=5)	1,2
26 Vervaardiging van overige niet-metaalhoudende minerale producten (n=5)	1,2
28 Vervaardiging van producten van metaal (n=16)	3,9
29 Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen (n=10)	2,4
31 Vervaardiging van elektrische machines en apparaten (n=6)	1,4
36 Vervaardiging van meubels; overige industrie (n=11)	2,6
... Overige industrie (n=24)	5,8
<i>Bouw (n=74)</i>	17,8
45 Bouwnijverheid	17,8
<i>Handel en horeca (n=107)</i>	25,7
50 Verkoop en reparatie van auto's en motorrijwielen, kleinhandel motorbrandstoffen (n=11)	2,6
51 Groothandel en handelsbemiddeling, exclusief de handel in auto's en motorrijwielen (n=65)	15,6
52 Kleinhandel, exclusief de handel in auto's en motorrijwielen; reparatie van consumentenartikelen (n=18)	4,3
55 Hotels en restaurant (n=13)	3,1
<i>Vervoer (n=43)</i>	10,3
60 Vervoer te land (n=26)	6,3
63 Vervoersondersteunende activiteiten (n=15)	3,6
... Overige vervoer, opslag en communicatie (n=2)	0,5
<i>Diensten (n=66)</i>	15,9
72 Informatica en aanverwante activiteiten (n=10)	2,4
74 Overige zakelijke dienstverlening (n=42)	10,1
94 Overige diensten aan personen (n=5)	1,2
... Overige diensten (n=9)	2,2

Concreet betekent dit dat 48,1% van de bevraagde bedrijven behoort tot de secundaire of industriële sector en 51,9% tot de tertiaire of commerciële dienstensector. Wanneer we de economische opdeling verfijnen, zien we dat de industrie iets minder dan één op drie van onze steekproefpopulatie uitmaakt. De handel/horeca maakt één vierde van de steekproefpopulatie uit. 16 à 18% is het aandeel van zowel de diensten als de bouw. De vervoersector sluit de rij met een aandeel van 10,3%.

7.1.3 Leeftijd

Vooraleer we dieper ingaan op het familiaal karakter lijkt het nuttig te kijken hoe lang de bedrijven reeds bestaan. Dit is de vraag naar de leeftijd van de bevraagde bedrijven (in de huidige ondernemingsvorm). Om een beter zicht te krijgen op de leeftijd naargelang de verschillende bedrijfskenmerken, hebben we de gemiddelde score weergegeven voor elk bedrijfskenmerk.

Tabel 2.23 Leeftijd naar sector, grootte en familiaal karakter, variantieanalyse

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector (n=416)*		F=3,03; p=0,0174
Bouw	16,4	
Diensten	14,1	
Handel/horeca	19,6	
Industrie	22,7	
Vervoer	14,8	
Grootte (n=416)***		F=7,27; p=0,0008
10-19 wns.	14,3	
20-49 wns.	18,0	
50-99 wns.	23,5	
Familiaal karakter (n=407)***		F=11,77; p=0,0007
Familiebedrijf	21,0	
Niet-familiebedrijf	14,2	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

De gemiddelde leeftijd van de bedrijven lag op 18,6 jaar. Het jongste bedrijf was 1 jaar oud, het oudste bedrijf 140 jaar. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de leeftijd van het bedrijf significant verschilt al naargelang de sector, de grootte en het familiaal karakter van het bedrijf. Zo blijken de industriële KMO's significant ouder te zijn dan de andere sectoren. De dienstensector is het jongst. Ook stijgt de leeftijd van het bedrijf met de grootte. Ten slotte blijkt dat familiale ondernemingen in dit bestand doorgaans ouder zijn. Dit familiaal karakter bespreken we in een volgende paragraaf.

7.1.4 Familiaal karakter

Een bedrijf kan als een familiebedrijf worden geklasseerd wanneer de eigendom en het management niet gescheiden zijn maar worden gecontroleerd door één familie. Wat betreft de eigendom, moet de meerderheid ($\geq 50\%$) van de aandelen in familiale handen zijn. Wat het management aangaat moeten de leidinggevende functies overwegend door familieleden worden uitgeoefend. Handler (1989) zegt dat “a family business is one that is owned and managed (= controlled) by one or more family members”. In de volgende tabel staat de verdeling van deze twee criteria schuin gedrukt.

Tabel 2.24 Familiaal karakter, absolute aantallen en percentages (positieve antwoorden)

Familiale bedrijven	AC	%
Familiaal karakter (n=407)	262	64,4
Bedrijfsleiding is eigenaar of mede-eigenaar (n=410)	316	77,1
<i>Bedrijfsleiding in handen van één familie (n=409)</i>	273	66,8
<i>Eigendom in handen van één familie (n=407)</i>	288	70,8

In meer dan drie op vier gevallen is de bedrijfsleiding ook eigenaar of mede-eigenaar van het bedrijf. Tabel 2.24 laat ook zien dat 64,4% van de bevraagde bedrijven behoren tot familiale bedrijven. Volgens Donckels et al. (1993) behoort 70% van de bedrijven in België tot de familiale bedrijven. Het is voornamelijk in kleine bedrijven dat de bedrijfsleiding in handen is van één familie (75,0% in bedrijven met 10-19 werknemers tegenover 55,1% in bedrijven met 50-99 werknemers; $\chi^2=12,08$; $p=0,0024$). Ook is dat significant meer zo in de bouw (80,8%) dan bijvoorbeeld in de dienstensector (55,4%) ($\chi^2=12,52$; $p=0,0139$). Wat de eigendom betreft kunnen we een gelijkaardig patroon vaststellen: in 78,3% van de kleine bedrijven (10-19 werknemers) is de eigendom in handen van één familie. In de grote ondernemingen (50-99 werknemers) is dit maar in 60,6% van de gevallen zo ($\chi^2=10,05$; $p=0,0065$). Wat de sector betreft is het ook zo dat de eigendom in de bouw (80,8%) meer in handen is van één familie dan in de diensten (58,5%) ($\chi^2=9,83$; $p=0,434$).

Zoals we uit voorgaande analyses al hebben kunnen afleiden zal het familiaal karakter verschillen naar grootte en sector.

Naar de grootte van de onderneming zijn er significante verschillen waar te nemen. Dit kan men aflezen uit tabel 2.25. Van de kleine bedrijven (10-19 werknemers) is 72,5% een familiebedrijf tegenover slechts 52,8% van de ondernemingen met 50-99 werknemers.

Tabel 2.25 Familiebedrijven volgens bedrijfsgrootte, bedrijfssector en bedrijfsleeftijd (n=407)

Bedrijfskenmerken	Ja		Neen		χ^2 p-waarde
	AC	%	AC	%	
Grootte***					$\chi^2=17,21$; p=0,0002
10-19 wns.	87	72,5	33	27,5	
20-49 wns.	108	67,5	52	32,5	
50-99 wns.	67	52,8	60	47,2	
Sector					$\chi^2=9,14$; p=0,0576
Bouw	55	75,3	18	24,7	
Diensten	34	52,3	31	47,7	
Handel/horeca	63	61,2	40	38,8	
Industrie	84	67,7	40	32,3	
Vervoer	26	61,9	16	38,1	
Leeftijd**					$\chi^2=9,26$; p=0,0098
1-5 jaar	45	44,1	57	55,9	
6-10 jaar	71	66,4	36	33,6	
≥11 jaar	146	73,7	52	26,3	

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Ook qua sector zijn er verschillen, hoewel deze niet significant zijn. De bouw telt het grootst aandeel familiebedrijven (75,3%). In de dienstensector bevinden zich het kleinste aandeel familiebedrijven (52,3%).

Familiebedrijven bevinden zich ook significant meer in de oudere leeftijdscategorie. Zo is 73,7% van de bedrijven van 11 jaar en ouder een familiebedrijf tegenover slechts 44,1% in de leeftijdscategorie 1-5 jaar.

Naast het familiaal karakter van het bedrijf hebben we ook een vraag gesteld naar de aandelenstructuur van het bedrijf. In ongeveer 80% (of 302 bedrijven) van de bedrijven was er een aandelenstructuur aanwezig. Gemiddeld had de grootste aandeelhouder 70,7% van de aandelen in handen.

Tabel 2.26 Aandelenstructuur in absolute aantallen en percentages

Aandelenstructuur	AC	%
Ja	302	80,1
1-50%	213	51,7
51-99%	143	34,7
100%	56	13,6
Neen	75	19,9

Naast deze traditionele variabelen bespreken we in wat volgt enkele belangrijke bedrijfskenmerken zoals de structuur van de bedrijven en de ontstaansgeschiedenis.

7.2 Enkele bedrijfskenmerken

7.2.1 Autonomie

In de enquête werd gevraagd in hoeverre de bevroagde bedrijfseenheden een zelfstandige entiteit zijn of niet. Onderstaande tabel geeft meer details.

Tabel 2.27 Structuur van het bedrijf in absolute aantallen en percentages

Structuur	Aantal bedrijven	%
Zelfstandige onderneming zonder bijkomende vestigingen	273	65,6
Hoofdzetel van een onderneming met meerdere vestigingen	60	14,4
Vestiging van een Belgische onderneming	45	10,8
Vestiging van een buitenlandse onderneming	38	9,1
Totaal	416	100,0

Ongeveer 65% van de bevroagde bedrijven hebben het statuut van zelfstandige onderneming. Ongeveer 20% van de bedrijven is een vestiging van een grotere groep. Naar de structuur van het bedrijf zijn er grote verschillen naar bedrijfs-grootte en sector.

Tabel 2.28 Structuur van het bedrijf volgens bedrijfsgrootte en bedrijfssector (% positieve antwoorden)

Bedrijfskenmerken	Zelfstandig	Hoofdzetel	Vestiging (Bel-gische ond.)	Vestiging (bui-tenlandse ond.)
Grootte (n=416)***				
10-19 wns.	77,2	5,7	9,8	7,3
20-49 wns.	67,7	13,4	11,6	7,3
50-99 wns.	51,9	24,0	10,9	13,2
Sector (n=416)**				
Bouw	86,5	4,1	9,5	0,0
Diensten	59,1	19,7	16,7	4,6
Handel/horeca	54,2	18,7	9,4	17,8
Industrie	69,1	11,9	10,3	8,7
Vervoer	58,1	20,9	9,3	11,6
Familiaal karakter (n=407)****				
Familiebedrijf	76,3	13,4	8,0	2,3
Niet-familiebedrijf	44,8	17,2	15,9	22,1

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Het klinkt misschien een beetje paradoxaal maar hoe kleiner het bedrijf hoe groter de kans dat het bedrijf een zelfstandige onderneming is. Mogelijke verklaringen (die we aan de hand van dit onderzoek niet kunnen achterhalen) kunnen zijn dat een bedrijf toch al een zekere grootte moet hebben alvorens het zich begint te vertakken in vestigingen. Verder moet een bedrijf al een zekere grootte hebben om overgenomen te worden, in de veronderstelling dat hoe groter een bedrijf is, hoe financieel interessanter het is om een bedrijf over te nemen.

Niet alleen naar grootte zijn er verschillen. Ook naar sector stellen we verschillen vast. De grootste autonomie is terug te vinden in de bouw: 87% van de bedrijven is een zelfstandige eenheid. Ook de industrie scoort hoog met ongeveer 70%. De andere sectoren zijn veel minder autonoom. Wel blijkt uit de tabel dat men in de handel/horeca en de vervoersector een grote vertegenwoordiging heeft van vestigingen van buitenlandse ondernemingen.

Ook naar familiaal karakter zijn er verschillen. Zo zijn familiebedrijven (76,3%) in veel grotere mate een zelfstandige eenheid dan niet-familiebedrijven (44,8%). Niet-familiale ondernemingen zijn vaker een vestiging van een Belgische of buitenlandse onderneming.

7.2.2 Ontstaansgeschiedenis

Alvorens over te gaan tot de marktomgeving bekijken we kort even de ontstaansgeschiedenis van de bevraagde bedrijven.

Tabel 2.29 Ontstaansgeschiedenis bedrijf in absolute aantallen en percentages

Ontstaansgeschiedenis	Aantal bedrijven	%
1. Door een oprichting van een nieuwe zaak	160	43,4
2. Door opvolging van de ouderlijke zaak	85	23,0
3. Door overname van het bedrijf van een familielid (binnen één familie)	11	3,0
4. Door een overname van een vreemd bedrijf	26	7,1
5. Door een overname door een vreemd bedrijf	15	4,1
6. Door een fusie (= samengaan van bedrijven)	12	3,3
7. Door een opsplitsing (uiteenvallen) van een bedrijf in kleine zelfstandige eenheden	21	5,7
8. Door heropstarting van een failliet verklaard bedrijf	7	1,9
9. Door management buy-out (het bedrijf werd verkocht aan een managementteam)	10	2,7
10. Door een omzetting naar een andere juridische vorm	18	4,9
11. Andere	4	1,1
Totaal	369	100,0

Uit de tabel 2.29 blijkt dat in 43,4% van de gevallen de onderneming is ontstaan door een oprichting van een nieuwe zaak. Voor één vierde van de bedrijven is de opvolging van de ouderlijke zaak de manier van ontstaan. De andere manieren van ontstaan komen in veel mindere mate voor. Deze reeks antwoordmogelijkheden kunnen we bundelen tot drie ontstaansredenen: de oprichting van een nieuwe zaak (antwoordcategorie 1), de opvolging en overname (antwoordmogelijkheid 2-6, en 8) en de juridische transformatie (antwoordmogelijkheid 7, 9 en 10). Zo blijkt dat 43,8% van de bedrijven ontstaan is door een oprichting van een nieuwe zaak, 42,7% ontstaan is door overname, opvolging of heropstarting en 13,4% een juridische transformatie heeft ondergaan alvorens een nieuw bedrijf te worden.

7.3 Ingeschatte marktpositie

Enkele vragen in het eerste gedeelte van de vragenlijst peilden naar de marktpositie en de strategische troeven van de bevraagde bedrijven. We zetten hieronder de resultaten van een aantal van deze vragen op een rij (zie tabel 2.30).

Overlopen we de belangrijkste resultaten die hier en daar verschillen per sector en groottecategorie.

- 74,6% van de bedrijven geven aan dat ze *klantspecifieke producten en/of diensten* produceren of leveren. Alle sectoren scoren hier hoog (bouw, 86,8%; diensten, 78,8%; industrie, 79,8%; vervoer, 85,7%). Enkel de handel/horeca levert in veel mindere mate klantspecifieke producten (52,5%). Daar heeft men in meerdere mate te maken met standaardproducten en/of diensten (66,3%) tegenover 32,4% in de bouw, 34,9% in de diensten, 48,4% in de industrie en 57,1% in de vervoersector.
- In het algemeen wordt de *concurrentie* sterk aanvoeld. 71,4% van de bedrijven hebben te maken met een sterke concurrentie. De sectoren handel/horeca (80,6%) en de vervoersector (79,1%) lijken meer te lijden onder een sterke concurrentie dan de andere sectoren.
- In regel kan het *type klanten* omschreven worden als zijnde ‘bedrijven’. Slechts een minderheid heeft overheidsdiensten of zelfstandigen als klant. Kleinere bedrijven (10-19 werknemers) hebben in meerdere mate particuliere consumenten als klant dan grotere bedrijven (50-99 werknemers) (25,2% tegenover 10,2%). Van de andere kant hebben grotere bedrijven (50-99 werknemers) in meerdere mate bedrijven als klant (78,0% tegenover 63,9%). De handel/horeca (33,0%) en de bouw (25,0%) hebben in meerdere mate particuliere consumenten als klant dan de andere sectoren. De diensten (74,2%), de vervoersector (88,4%) en de industrie (75,0%) hebben in meerdere mate bedrijven als klant. Ook blijkt uit de cijfers dat de bouw (16,7%) de enige sector is die overheidsbedrijven als belangrijke klant heeft. De industrie (13,7%) en de handel/horeca (11,7%) hebben ook significant meer te maken met zelfstandigen als klant.

- Naar aspecten van *de marktpositie* tegenover de concurrenten stellen we vast dat de bedrijven naar hun eigen mening voornamelijk hoog scoren wat de kwaliteit van het product en/of de dienst betreft ((44,2% doet het beter dan de concurrentie) en naar de flexibiliteit (56,7% doet het beter dan de concurrentie). Als we de verschillende aspecten overlopen merken we hier en daar verschillen naar grootte en sector.

Tabel 2.30 Aspecten van de marktpositie en strategische troeven

Item vragenlijst	Antwoordopties	%
Soort producten (n=401) (meerdere antwoorden mogelijk)	Standaardproducten/diensten	48,9
	Producten/diensten met standaardvarianten	47,9
	Klantspecifieke producten/diensten	74,6
Concurrentie (n=409)	Geen	3,2
	Matig	25,4
	Sterk	71,4
Type klanten (n=408)	Particuliere consumenten	18,4
	Bedrijven	67,7
	Overheidsdiensten	5,6
	Zelfstandigen	8,3
Troeven		
- Kwaliteit product/dienst (n=405)	Beter dan de concurrentie	44,2
	Evengoed als de concurrentie	53,1
	Slechter dan de concurrentie	0,3
	Weet niet	1,0
	Niet van toepassing	1,5
- Prijs product/dienst (n=406)	Beter dan de concurrentie	15,8
	Evengoed als de concurrentie	72,4
	Slechter dan de concurrentie	8,6
	Weet niet	1,7
	Niet van toepassing	1,5
- Productiviteit (n=398)	Beter dan de concurrentie	23,1
	Evengoed als de concurrentie	62,8
	Slechter dan de concurrentie	5,3
	Weet niet	5,0
	Niet van toepassing	3,8
- Herkenbaarheid product/dienst (n=397)	Beter dan de concurrentie	22,4
	Evengoed als de concurrentie	46,6
	Slechter dan de concurrentie	10,1
	Weet niet	9,6
	Niet van toepassing	11,3

Tabel 2.30 Aspecten van de marktpositie en strategische troeven. Vervolg

Item vragenlijst	Antwoordopties	%
- Innovatievermogen (n=397)	Beter dan de concurrentie	23,4
	Evengoed als de concurrentie	47,9
	Slechter dan de concurrentie	7,8
	Weet niet	9,3
	Niet van toepassing	11,6
- Levertermijn (n=401)	Beter dan de concurrentie	32,4
	Evengoed als de concurrentie	54,6
	Slechter dan de concurrentie	3,5
	Weet niet	2,2
	Niet van toepassing	7,2
- Aanbieden speciale productkenmerken (n=396)	Beter dan de concurrentie	30,6
	Evengoed als de concurrentie	37,4
	Slechter dan de concurrentie	5,1
	Weet niet	7,1
	Niet van toepassing	20,0
- Flexibiliteit (n=406)	Beter dan de concurrentie	56,7
	Evengoed als de concurrentie	36,0
	Slechter dan de concurrentie	3,2
	Weet niet	1,5
	Niet van toepassing	2,7

Ongeveer de helft van de bedrijfsleiders (49,3%) van de tertiaire sector is van oordeel dat ze het beter doen wat betreft *de kwaliteit van het product of de dienst* dan de concurrenten. Bij de secundaire sector ligt dit op 38,7%. Het gaat hier voornamelijk om de bedrijfsleiders uit de dienstensector (56,1% doet het beter dan de concurrentie) en de vervoersector (54,8% doet het beter dan de concurrentie). De bouw scoort het laagst met 33,3%.

Wat *de prijs van het product of dienst* betreft is ongeveer één op vijf (22,7%) bedrijfsleiders uit de dienstensector van oordeel dat ze het beter doen dan de concurrentie. Opvallend is de lage score van de vervoersector (slechts 4,8% doet het beter).

Ongeveer één op vier van de bedrijfsleiders (25,2%) van de tertiaire sector is van oordeel dat ze het beter doen wat betreft *de productiviteit* dan de concurrenten. Bij de secundaire sector ligt dit op 20,8%. Het gaat hier voornamelijk om bedrijfsleiders uit de dienstensector (28,8%) en de vervoersector (33,3%) die van oordeel zijn dat ze het beter doen dan de concurrentie. In de handel/horeca (19,4%) en de bouw (19,7%) is dat percentage het laagst.

De *herkenbaarheid van het product of de dienst* stijgt met de grootte. Zo beweert 29,0% van de bedrijfsleiders van middelgrote bedrijven (50-99 werknemers) dat ze het beter doen dan de concurrenten tegenover 20,5% van de bedrijven met 20-49 werknemers en 18,0% van de kleinste bedrijven (10-19 werknemers). Ongeveer één op vier van de bedrijfsleiders (25,4%) van de tertiaire sector is van oordeel dat ze

het beter doen wat betreft de herkenbaarheid van het product of de dienst dan de concurrenten. Bij de secundaire sector ligt dit op 19,3%. Het zijn hier vooral de bedrijfsleiders uit de dienstensector (25,0%), de vervoersector (26,2%) en de handel/horeca (25,3%) die het naar hun mening beter doen dan de concurrenten.

Ook blijkt *het innovatievermogen* hoger te liggen in de grotere bedrijven. Zo beweert 28,2% van de bedrijfsleiders van middelgrote bedrijven (50-99 werknemers) dat ze het beter doen dan de concurrenten tegenover 23,7% van de bedrijven met 20-49 werknemers en 18,0% van de kleinste bedrijven (10-19 werknemers). Van de bedrijfsleiders uit de tertiaire sector beweert 28,8% dat ze het op het vlak van innovatievermogen beter doen dan de concurrenten. Bij de secundaire sector ligt dit op 17,7%. Het zijn hier vooral de bedrijfsleiders uit de dienstensector (36,9%), die het naar hun mening beter doen dan de concurrenten. In de bouw is dit percentage het laagst (5,7%).

Wat de *levertermijn* betreft, zijn het voornamelijk de bedrijfsleiders uit de kleine bedrijven (10-19 werknemers) die beweren dat ze het beter doen dan de concurrenten: 40,7% is van mening het beter te doen dan de concurrenten tegenover 33,1% van de bedrijven met 20-49 werknemers en slechts 23,6% van de bedrijven met 50-99 werknemers. Van de bedrijfsleiders uit de secundaire sector beweert 35,6% dat ze het op het vlak van levertermijn beter doen dan de concurrenten. Bij de tertiaire sector ligt dit op 29,5%. Het zijn hier vooral de bedrijfsleiders uit de industrie (41,3%) en de vervoersector (39,0%) die het naar hun mening beter doen dan de concurrenten. In de handel/horeca is dit percentage het laagst (25,7%).

Het *aanbieden van speciale productkenmerken* scoort overal rond de 35,0% beter dan de concurrentie behalve in de bouw (12,9%). Van de bedrijfsleiders uit de tertiaire sector beweert 33,8% dat ze het op het vlak van het aanbieden van speciale productkenmerken beter doen dan de concurrenten. Bij de secundaire sector ligt dit op 27,1%.

Wat de *flexibiliteit* betreft ten slotte is 69,2% van de bedrijfsleiders uit de dienstensector van oordeel dat ze het beter doen dan de concurrenten. Ook in de vervoersector ligt dit percentage hoog (67,4%). In de andere sectoren ligt dit percentage veel lager.

8. Besluit

In het eerste hoofdstuk hebben we de probleemstelling, het doel van het onderzoek en het conceptueel kader geschetst. Men kon vaststellen dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's inzake het personeelsbeleid. Dit onderzoek wil daaraan tegemoet komen. De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is dan ook de vraag naar de manier waarop KMO's omgaan met hun personeel, met andere woorden hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's.

In het tweede hoofdstuk schetsten we hoe we het onderzoek hebben aangepakt. Zowel de manier van gegevensverzameling, een bespreking van het bevragsings-

instrument, de samenstelling van de populatie en de selectie van de bedrijven kwamen aan bod. In totaal namen 416 bedrijven deel aan de enquête (23,1%), wat in vergelijking met andere schriftelijke organisatiesurveys als bevredigend beschouwd mag worden. Op het einde van het hoofdstuk gingen we nog wat dieper in op enkele bedrijfskenmerken. Een aantal van deze kenmerken (zoals grootte, leeftijd en sector) zullen in de analyses als onafhankelijke variabele opgenomen worden, wat in de volgende cahiers aan bod komt.